

ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE ENTRETENIMIENTO Y RECREACIÓN PARA EL ADULTO MAYOR

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de magíster en Administración (MBA)

Andrés Felipe Arango Gaviria¹

Asesor temático: Elkin Arcesio Gómez Salazar, M. Sc.

Asesora metodológica: Rubi Consuelo Mejía Quijano, M. Sc.

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
MEDELLÍN
2015**

¹ afarangog@gmail.com

ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE ENTRETENIMIENTO Y RECREACIÓN PARA EL ADULTO MAYOR

Resumen

Durante el curso de “emprendimiento e intraemprendimiento” del MBA en la Universidad EAFIT surgió la idea de crear una empresa de servicios integrados para cubrir las necesidades de recreación y entretenimiento para los adultos mayores en la ciudad de Medellín (Club la Ceiba). Por esto, como desarrollo del trabajo de grado se realizaron un estudio descriptivo del consumidor y un estudio de viabilidad industrial, basado en los lineamientos de la ONUDI, para determinar lo pertinente para la empresa de entretenimiento dirigida al micromercado de adultos mayores vitales, autónomos, funcionales, con manejo de recursos electrónicos y con dinero disponible para satisfacer sus necesidades.

Como resultado de dicho trabajo se presentan las apreciaciones de los adultos mayores respecto al disfrute del tiempo libre, el porcentaje de participación en el mercado, los servicios por ofrecer, estrategias de comunicación, distribución y comercialización, las herramientas, tecnología y los equipos necesarios, la localización apropiada, y finalmente se estima la rentabilidad financiera y el riesgo para esta iniciativa.

Palabras clave

Adultos mayores, entretenimiento, análisis de mercado, análisis técnico, análisis financiero, análisis legal, análisis del riesgo.

Abstract

During the course of entrepreneurship in the MBA of EAFIT university, was conceived the idea of creating a firm of integrated service to cover the needs of recreation and entertainment for the seniors on the city of Medellín (Club la Ceiba). Therefore, as development of the degree work, has been realized a descriptive study of the consumer and a study of the industrial viability based on the guidelines of ONUDI, to determine the viability of the entertainment company with a focus on the market of seniors with qualities like autonomous, healthy with a good management of electronic resources, and with the availability of money to satisfy his needs.

As a result of this work there are the appreciations of the elderly in respect to leisure, the percentage of market share, the offering services, the communication, distribution and marketing strategies, the tools, technology and equipment necessary, the appropriate location, and finally it is estimated the financial profitability and risk for this initiative.

Key words

Seniors, entertainment, market analysis, technical analysis, financial analysis, legal analysis, risk analysis.

1 Introducción

1.1 Situación de estudio y pregunta

“Estamos en un mundo en transformación, un territorio privilegiado y una población en transición” (DNP, 2005), en la cual los cambios de las condiciones de vida laboral y tecnológica han llevado a la elevación del nivel de vida de una parte considerable de la población mundial (Audi Kalaf, 2013), como lo menciona “el profesor Kaare Christensen, del Centro Danés de Investigación del Envejecimiento, se ha observado un patrón extraordinario y constante que muestra que en los últimos 150 años ha habido un aumento muy estable en las perspectivas de vida en los países ricos” (Rodríguez, 2011), inclusive en el año “2050 por primera vez en la historia de la humanidad la cantidad de personas de edad avanzada en el mundo superará a la cantidad de jóvenes” (Organización de las Naciones Unidas, 2002). En el mismo orden de ideas, dentro de la proyección porcentual en relación a la población total esperada para Colombia, se estima que el 23,31% serán adultos mayores de 50 años para el año 2020 (DANE, 2005). De manera adicional a esta transformación, en Colombia las proyecciones indican que, antes de 2030, por cada adulto mayor habrá solo una persona joven, mientras hoy son dos (¿Habrá cama en el mundo para tanta gente?, 2014); es así como esta tendencia revela un envejecimiento activo de la población mundial y, en particular, convierte a “Colombia en un mercado atractivo por su crecimiento económico, con una población de la tercera edad desaprovechada comercialmente porque también consume bienes y servicios” (Sierra, 2014).

De acuerdo con todo lo anterior, surgió la idea del proyecto del Club La Ceiba, con el fin de cubrir una necesidad de ocupación del tiempo ocioso por parte del segmento poblacional de los jubilados, “generalmente personas de más de 65 años, que socialmente son

«redefinidas» como personas mayores” (Triadó y Villar, 2006). Conviene agregar, en forma específica para el caso colombiano, que “las mujeres se pensionarán a los 57 años y los hombres a los 62” (Correa, 2013), y, de igual modo, al considerar que el promedio de expectativa de vida al nacer, según la OMS, es de “83 años para las mujeres y 76 años para los hombres” (Aumenta esperanza de vida: mujeres llegarían a 73 años y hombres a 68, 2014), se debe tener en cuenta que, tras el abandono de la vida laboral, los adultos mayores “suelen vivir 10 o 15 años más, sin un trabajo, sin un lugar de respeto en la sociedad, sin un espacio social que los represente” (Makaroff, 2004).

Además, se deben examinar las nuevas dinámicas asociadas con esta etapa de la vejez; es determinante el aumento de la demanda de servicios destinados a personas dependientes, debido a las nuevas estructuras familiares, en las que, en cierta medida, dichos cuidados todavía se prestan, en lo fundamental, en el contexto familiar, sobre todo por las mujeres y con un gran predominio de las hijas (Moragas, 1991), pero es casi seguro que “cada vez hay menos mujeres cuyo rol se ajuste al de la tradicional ama de casa, con escaso nivel educativo y sin cualificación profesional” (Moragas, 1991).

Y, de otro lado, como lo menciona Treguer, la partida de los hijos y un mayor flujo de efectivo traen como consecuencia mayor disposición para la dedicación a sí mismo, debido que, en la etapa de crianza de los hijos, el hecho de ser padre “supuso el compromiso no solo de gran parte de los ingresos, sino también el afectivo y emocional, para el logro exitoso de la crianza, lo que significó épocas de concentración en el mundo laboral y sacrificios en la satisfacción personal” (Treguer, 1995), pero ahora, tras la jubilación, los adultos mayores se tropiezan con este tiempo ocioso sin aprovechamiento, a causa del cese de actividades, lo cual, a su vez, genera un cambio brusco en el nivel de satisfacción y felicidad, como lo menciona el

psicólogo Juan Carlos Posada: “cuando tengo tiempo para mí, empiezo a hacerme preguntas sobre mí mismo y eso me da miedo, por eso la gente busca ocupaciones. A nadie le gusta meterse en su propio mundo” (Vega Bravo, 2011), debido que se genera en la persona una inclinación a las depresiones a causa de la soledad, los vacíos y los recuerdos.

Por lo anterior, resulta necesario estimular la participación de los adultos en diversas actividades de tipo cultural y social para mejorar el estado de ánimo, tener mayor satisfacción hacia la vida, “incrementar los sentimientos de autoeficacia, mejorar su autoestima, lograr una mejor integración social y obtener refuerzos derivados de las relaciones intergeneracionales” (Triadó y Villar, 2006), aunque “el hecho de disponer de tiempo libre no supone que se ocupe en actividades gratificantes o que permitan un desarrollo personal” (Bueno Martínez y Buz Delgado, 2006). De hecho, investigadores han comprobado que los mayores que suelen iniciar alguna actividad nueva después de jubilarse son aún pocos, el 13,2% según estimaciones del Observatorio de Mayores del IMSERSO (Instituto de Mayores y Servicios Sociales, España), en estudio realizado en el año 2004 (Bueno Martínez y Buz Delgado, 2006), y asimismo “un elevado porcentaje de las actividades de los mayores son sedentarias y se realizan en solitario” (Lennartsson y Silverstein, 2001). Pero ahora es el momento de dejar de dedicar el ocio a largas horas de televisión y aprovechar la libertad que le ha dado el ser adulto mayor, como lo hizo George H. W. Bush al celebrar su noventa años: realizar un salto desde helicóptero en paracaídas, con el fin de apreciar la sensación de la caída libre y mostrar que las personas mayores pueden permanecer activas y hacer cosas divertidas. “Uno no tiene por qué quedarse sentado en una esquina solo porque sea viejo”, dijo entonces. “Sal ahí fuera y haz algo. Sal ahí fuera y disfruta de la vida” (Suárez, 2014).

Gerontolescentes les llama Alexandre Kalache, exdirector del programa de envejecimiento de la OMS (Pratts, 2013). “Un concepto para expresar un fenómeno que crece a lo largo y ancho del planeta, la existencia de personas mayores de 65 años y hasta más allá de los 80 que se mantienen activas y con un estado de salud mejor que el de cualquiera de las generaciones equivalentes anteriores. Beneficiados por los avances tecnológicos de la medicina y por un mayor nivel de formación, a lo que se une la emancipación de la mujer, se encuentran mucho más a gusto con su cuerpo, saben lo que quieren y son cientos de veces más independientes que cualquier generación anterior” (Petit, 2014).

Por otra parte “la revolución demográfica representada en el logro de una mayor longevidad aunada a la revolución del conocimiento científico y tecnológico, exige, como ya lo señalara Hagestad, la necesidad de nuevos aprendizajes, traducidos en nuevas formas de pensar, de hablar y de actuar respecto a la vida” (Ruiz y Gutiérrez, 2007); además, de conformidad con las ideas recopiladas por Leopoldo Salvarezza, en las que señala que los autores Ignacio Montorio, María Izal y Gema Pérez hablan de que se debe “promocionar el contacto social, el apoyo social, las relaciones sociales, y la realización de actividades agradables y ocio saludables en la vejez” (Salvarezza, 1998).

Todo lo anterior ha implicado el surgimiento de la pregunta del trabajo de grado del MBA: *¿es viable crear una empresa de entretenimiento para los adultos mayores?*, como un espacio para generar sensaciones y experiencias de ocupación del tiempo libre a través de la interacción de los adultos en actividades relacionadas con el arte, la música, el yoga, el entrenamiento funcional o los deportes. De este modo, para responder la pregunta de la investigación se busca determinar la “viabilidad de la empresa y las estrategias para lograr las

metas al realizar todos los análisis propios del caso: mercadeo, técnico, administrativo, económico, financiero, ambiental, social, personal y de intangibles” (Flórez, 2007)

1.2 Objetivos: general y específicos

1.2.1 Objetivo general

Desarrollar un estudio de viabilidad mediante la metodología de la ONUDI (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial; Behrens y Hawranek, 1994) para determinar si el proyecto del Club la Ceiba para el entretenimiento y recreación del adulto mayor se puede realizar, es sostenible y rentable, en el sentido económico, en el tiempo.

1.2.2 Objetivos específicos

- Realizar los análisis sectorial y del entorno
- Realizar el estudio de mercado
- Realizar el estudio técnico
- Realizar los estudios legal y administrativo
- Realizar la evaluación financiera
- Realizar la evaluación del riesgo

1.3 Justificación del trabajo

Se propone la creación de la empresa Club La Ceiba, la cual brindará servicios de recreación y entretenimiento exclusivos para el adulto mayor, a partir de la identificación de un vacío en este segmento del mercado. La Real Academia Española define entretener de la siguiente manera: “hacer menos molesto y más llevadero algo” (RAE, 2014). Así, con el fin de ayudar al adulto mayor a afrontar en forma positiva los cambios que se generan en esta etapa,

se busca “crear espacios donde se puedan canalizar intereses y se puedan forjar nuevas expectativas de crecimiento, como aquellos que se ofrecen en los programas recreativos, ludotecas e incluso en los programas universitarios, que no sólo acompañan, sino que facilitan el encuentro con sus pares generacionales” (Manjarrés Ibarra, 2013), en un espacio que invite “a que todo hombre recuerde que sin importar lo difícil, doloroso, o complejo de las circunstancias, tiene en su corazón el poder de elegir su actitud frente a la vida” (Gómez, 2013).

1.4 Contenido del informe

En este documento se presenta el desarrollo del trabajo de grado de la maestría en Administración de la Universidad EAFIT, que consiste en un estudio de viabilidad realizado mediante la metodología presentada en el manual de la ONUDI antes mencionado, para evaluar lo pertinente acerca de la creación de una empresa de entretenimiento dirigida al micromercado de los adultos mayores en la ciudad de Medellín y sus alrededores. Se presenta el marco conceptual y con posterioridad los análisis del entorno y del contexto, que enmarcan dicho sector, para después ahondar en los resultados de los estudios del mercado, técnico, administrativo legal, financiero y del riesgo, con el fin de tomar la mejor decisión respecto a la materialización e implementación del proyecto.

2 Desarrollo

2.1 Marco conceptual

“La decisión de invertir es una de las iniciativas comerciales más críticas que puede tomar un empresario o un gerente porque las inversiones inmovilizan recursos financieros durante un plazo relativamente largo” (Behrens y Hawranek, 1994); esto lleva a un riesgo,

debido a la incertidumbre por los flujos de caja futuros de la empresa; así, con el fin de considerar si una inversión es adecuada, la ONUDI publicó un manual con la “finalidad de mejorar la calidad de los proyectos de inversión y contribuir a la normalización de los estudios de viabilidad industrial, que a menudo resultaban incompletos y mal preparados” (Behrens y Hawranek, 1994). Por esto, el marco que rige la investigación comprende los conceptos del manual de la ONUDI, en los que se presentan los conceptos y las metodologías que es preciso preparar en un estudio de viabilidad orientado a mejorar la toma de decisiones de inversión (Behrens y Hawranek, 1994); su aplicación abarca las investigaciones y estudios de apoyo del proyecto descritos en la tabla 1, los cuales deben desembocar en conclusiones definitivas sobre todos los aspectos fundamentales del proyecto, una vez sean consideradas las diferentes variantes posibles, para, por último, adoptar decisiones definitivas sobre las características y la viabilidad de los criterios seleccionados (Behrens y Hawranek, 1994). Conviene agregar que se ha complementado el estudio con el análisis financiero y de riesgo, según las indicaciones del libro de Gómez Salazar y Díez Benjumea (2011).

Tabla 1. Componentes básicos del estudio de viabilidad

Tipo de estudio	Componentes básicos
Análisis del sector	Le corresponde el análisis del sector y de la compañía, se identifica qué está pasando y qué se espera que pase (Varela Villegas, 2008), con el fin de identificar los factores positivos y negativos y las amenazas del entorno para el proyecto. Por lo tanto, para este fin se precisa un análisis de las posibilidades globales de inversión, a través de la recopilación de estudios regionales, de sectores industriales y de recursos (Behrens y Hawranek, 1994)
Análisis de mercado	Comprende el análisis de los productos que se han de fabricar, las proyecciones de la demanda y las previsiones de penetración en el mercado para definir el concepto de comercialización, el programa de ventas, el pronóstico de utilidades y las características propias del mercado (demanda insatisfecha, competencia, importaciones, exportaciones) (Behrens y Hawranek, 1994). El análisis del mercado comprende una investigación que busca: 1. Conocer en detalle las características de los productos o servicios en relación con los que existen en el mercado. 2. Identificar cuáles son y dónde están los clientes de los productos o servicios y conocer su comportamiento como consumidores. 3. Determinar las fortalezas y debilidades de las empresas competidoras, su tamaño, la importancia de cada una de ellas y las políticas que aplican, y, por último 4. Proyección del volumen de ventas, para determinar los precios y los ingresos durante los meses iniciales de operación (Varela Villegas, 2008)
Análisis técnicos	Son estudios para determinar las tecnologías y procesos que se pueden adoptar, el tamaño o capacidad de la planta y la localización, con el fin de establecer si es posible elaborar y vender el

Tipo de estudio	Componentes básicos
	producto o servicio con la calidad, la cantidad y los costos requeridos. Para esto se deben analizar todos los aspectos relacionados con la elaboración del producto o con la prestación del servicio, para precisar las especificaciones del mismo, los insumos básicos y las condiciones de calidad (Varela Villegas, 2008)
Ingeniería del proyecto	Comprende los estudios sobre materias primas y suministros que se ocupan de clasificar y especificar las necesidades de insumos, comparándolas con los suministros disponibles en el mercado, con el objetivo de tener una descripción aproximada del equipo propuesto, estimación aproximada de los costos de inversión en equipo (nacional o extranjero), y la estimación de los costos de inversión en las obras de ingeniería civil. Para su desarrollo se determinan las actividades principales y sus características, de manera que se pueda obtener una buena idea de lo que el proyecto necesita. Incumbe a este estudio la tarea de diseñar la disposición funcional y física necesarias para la planta industrial (Behrens y Hawranek, 1994)
Análisis legal	Investiga el ámbito legal e institucional sobre el cual operará el proyecto en sus diferentes fases (Miranda, 2005), para determinar la existencia de leyes que generen beneficios, dificultades o sobrecostos para el proyecto. Y así se verifica “el tipo de sociedad y las obligaciones tributarias, comerciales y laborales que de ella se derivan; se analizan las implicaciones que sobre la comunidad tiene el proyecto; se determinan las regulaciones locales y los permisos requeridos” (Varela Villegas, 2008); además, se identifican las “leyes especiales para su actividad económica, derechos de propiedad intelectual, estímulos existentes para su empresa, derechos y limitaciones sobre la propiedad” (Varela Villegas, 2008)
Análisis administrativos	Son estudios para conocer las necesidades correspondientes de la organización y del recurso humano durante la fase de inversión y la operacional (Behrens y Hawranek, 1994). Para esto “se determina una estructura orgánica coherente con los requerimientos propios de cada etapa” (Miranda, 2005), “se analiza la forma en que se va a organizar la futura empresa, las cualidades y las carencias, las responsabilidades previstas en cada una de sus áreas fundamentales” (Flórez, 2007) y también se realiza un análisis del personal, el entrenamiento, problemas logísticos de traslado del personal, etc.” (Eslava, 2010).
Análisis financiero	Este estudio abarca los objetivos y alcance financiero del proyecto y “tiene como objeto la determinación de sus características económicas” (Varela Villegas, 2008), y permite tomar decisiones de inversión y financiación a partir de la evaluación sobre si la inversión cumple con la obligación de los recursos económicos a largo plazo de producir y obtener ganancias netas que sobrepasen la inversión inicial total en el futuro; para su desarrollo se analiza la estructura de costos de inversión, producción y comercialización, se tienen en cuenta la liquidez, la inversión, comprendido en ella el capital de explotación neto, los costos de producción y comercialización, las utilidades procedentes de las ventas y el rendimiento del capital invertido (Behrens y Hawranek, 1994). Además, se realiza la estimación de los flujos de caja proyectados y la evaluación de los indicadores financieros: valor presente neto (VPN), tasa interna de retorno (TIR), tasa interna de retorno modificada (TIRM), beneficio anual uniforme equivalente (BAUE), relación beneficio costo (RBC) y período de la recuperación de la inversión (PRI).
Análisis del riesgo	Comprende un análisis de los problemas relacionados con riesgos y decisiones en condiciones de incertidumbre (análisis de sensibilidad, de umbral de rentabilidad y probabilidad) (Behrens y Hawranek, 1994), y su “objetivo es identificar las variables y los factores que están sometidos a una probabilidad importante de cambio, y estimar la magnitud potencial de dichos cambios” (Varela Villegas, 2008). Para esto se identifican y clasifican, en general, las siguientes categorías de riesgos: tecnológicos, humanos, financieros y organizacionales, entre otros, para después realizar un análisis, tanto cualitativo como cuantitativo, con el fin de generar una respuesta y con posterioridad controlar y monitorear los riesgos (Gómez Salazar y Díez Benjumea, 2011)

Fuentes: detalladas en el cuerpo de la tabla

2.2 Metodología

Contextualizar una investigación permite la posibilidad de generar conocimientos válidos y aplicables a la realidad; en este contexto, el estudio de viabilidad comprende un estudio de alcance descriptivo, con el propósito de buscar especificar las propiedades, las características, y rasgos importantes del fenómeno que se analiza (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010). Para el presente caso es preciso detallar los perfiles del grupo conformado por los adultos mayores, con el fin de describir sus tendencias, su personalidad, “los fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar cómo son” (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010).

Ahora bien, con el objeto de precisar los ángulos o dimensiones sobre que hacen en su tiempo libre los adultos mayores, qué les gusta, sus necesidades, sus apreciaciones, el tamaño del mercado, la rentabilidad, los puntos críticos y las condiciones favorables para el desarrollo de la iniciativa, se busca a través de un estudio cualitativo obtener datos, que se convertirán en información y conocimiento (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010). En primer lugar, el análisis de las particularidades de este segmento se encuentra dispuesto en los numerales 2.3.1 y 2.3.2, que se obtuvieron a través de un análisis documental en diversas fuentes secundarias (libros, revistas, periódicos, trabajos de grado, encuestas, informes y artículos de interés), como parte de la revisión bibliográfica. Para dicho análisis se utilizó en gran medida la información encontrada en tres estudios: el de 1988 de Luz María Marín sobre gerontología y seguridad social; el de Iván Jaramillo Pérez, en el Simposio Internacional Envejecimiento Competente, Retiro y Seguridad Social en 1999; y el de 2013 de María Victoria Manjarrés Ibarra, que en su trabajo de grado sobre hábitos de consumo plantea una investigación exploratoria con un estudio de métodos cuantitativos que incluye aplicación

técnica de encuestas, del cual obtuvo la respuesta de 50 adultos mayores de estrato socioeconómico medio alto, en esencia en la ciudad de Medellín, y sus alrededores, que le permitió identificar “expectativas de consumo, necesidades y deseos, a través de la identificación de los cambios físicos y psicológicos ocurridos con la edad, en las personas mayores de 55 años” (Manjarrés Ibarra, 2013).

Es oportuno mencionar que “al tratarse de seres humanos los datos que nos interesan son conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, experiencias, procesos y vivencias manifestadas” (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010) por el adulto mayor. Con esta premisa, y como parte de la recolección de datos de primer orden, la investigación busca validar la viabilidad del Club La Ceiba a través de una entrevista cualitativa “o reunión para conversar e intercambiar información” (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010), que “tiende a resultar muy productiva para el estudio de casos típicos o extremos, en el cual la actitud de ciertos individuos encarna, con toda su riqueza, el modelo de una determinada actitud” (Delgado y Gutiérrez, 1998). Como características de la entrevista, la misma es semiestructurada, debido que “se tiene una guía de las preguntas, pero el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados” (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010,), con una muestra homogénea autoseleccionada de 14 participantes, acordes con el segmento de personas adultas mayores de 50 años de nivel socioeconómico alto en la ciudad de Medellín, que en forma voluntaria accedieron a ser parte del estudio; de manera análoga, se obtuvo la opinión, como parte de la muestra de expertos, de Luz Restrepo, enfermera especializada y magíster en Calidad en Salud y Seguridad del Paciente, y de Esther

Chavarro, administradora de empresas, que labora como administradora de edificios y unidades residenciales.

La actividad incluyó el muestreo, la recolección y el análisis de las respuestas obtenidas sobre perspectivas, experiencias, opiniones, emociones, sentimientos y percepciones de los 14 adultos mayores entrevistados. Como resultados previos a los descritos más adelante en el estudio de viabilidad, se puede mencionar que la edad promedio es 68 años, que el 85% de los adultos tienen disponibilidad total de tiempo libre y que, en aquellos casos en que tal cosa no ocurre, el adulto aún continúa trabajando o ya se encuentra matriculado en actividades de entretenimiento. El 64% de los entrevistados no son jubilados, aspecto que en realidad no es un factor relevante para ellos, tal como menciona al respecto Gloria Cuartas, profesora de artes plásticas: “no, no me preocupo por eso. Gracias a Dios tengo un marido que tiene modo”.

2.3 Presentación y análisis de los resultados

2.3.1 Estudio del entorno y análisis sectorial

2.3.1.1 Entorno económico

Colombia se encuentra en un buen período económico, con una estabilidad que les brinda confianza y seguridad, tanto a los colombianos como a los inversionistas extranjeros, en cuanto a la creación de empresas competitivas que impulsen el desarrollo en las regiones; la mencionada seguridad se ve reflejada por factores como su inflación, con un “crecimiento durante 2013 de 1,94%, tasa inferior en 0,50 puntos porcentuales a la registrada en 2012 cuando fue 2,44%, según el informe revelado por el Departamento Nacional de Estadística, DANE” (Inflación en 2013 fue de 1,94%, la más baja de los últimos años, 2014); además, cuenta con el respaldo de las calificadoras de riesgo; para una de ellas, Standard & Poor's,

Colombia sube de “BBB- hasta BBB, esto significa que el país tiene un grado medio-alto, sujeto a riesgo crediticio bajo” (Standard & Poor's eleva la calificación crediticia de Colombia, 2013). De igual modo, “la proyección este año en 4,7 por ciento de crecimiento” para el PIB (Crecimiento del PIB rompe las expectativas, 2014) y la disminución de las tasas de desempleo, con una tendencia a la baja en la última década, al pasar del 14,95% en 2011 al 10,38% en 2012 y al 9,65% en 2013 (Banco de la República, 2013) refuerzan la buena situación del país.

Ahora bien, respecto a los adultos mayores, la situación ha venido marcada por una tendencia al ahorro para la vejez; es una preocupación del Estado, de las familias y de las personas, en particular, construir una base que permita garantizar liquidez y estabilidad en esta etapa de la vida. Se estima que el horizonte de ahorro de una persona para pensionarse es de 25 años (García, 2014); según este autor, “el ahorro que tienen 11,6 millones de colombianos en los fondos privados de pensiones y cesantías seguirá en buen momento” (García, 2014), lo cual les permitirá disfrutar de una mayor oferta de entretenimiento, poder formar movimientos o asociaciones de personas de edad avanzada y tener acceso a los recursos educativos, culturales, espirituales y recreativos de la sociedad (Organización de las Naciones Unidas, 1991). No es fortuito que, según una encuesta realizada a 1.169 adultos de más de 55 años de las diferentes comunas y corregimientos de Medellín, se hallara que, a medida que se incrementan el estrato socioeconómico y el nivel de escolaridad, se siente menos soledad. Para los investigadores, los adultos que pertenecen a los estratos altos tienen mejor calidad de vida, mayor nivel educativo y, por tanto, más facultades psíquicas y físicas para enfrentar la vejez (Velásquez, 2014).

2.3.1.2 Entorno demográfico

La CEPAL calcula que la cantidad de personas mayores en América Latina y el Caribe se duplicará en 2030, cuando este grupo representará 16,7% de la población (CEPAL, 2014); en el mismo sentido, y según la Organización Mundial de la Salud, “la esperanza de vida en Colombia ha llegado a 76 años para los hombres y 83 para las mujeres, lo que significa que los colombianos han ganado una media de 8,5 años de vida desde 1990” (Colombia, el segundo país latino donde se vive más, 2014); de igual modo, “se ha podido establecer como constante universal, una mayor longevidad para el sexo femenino” (Marín, 1988). Es de anotar cómo, durante los dos últimos censos realizados por el DANE (1993 y 2005), la población mayor de 60 años en el departamento de Antioquia presentó un crecimiento del 68,17%, al pasar de 313.328 a 526.949 personas, lo que indica una tasa anual de crecimiento del 5,7%, muy superior al aumento intercensal de la población total departamental de 1,2% (Gobernación de Antioquia, 2008b). Cabe anotar, por ende, que dichos cambios demográficos dan paso a nuevas oportunidades de negocios en el mercado, como consecuencia de las expectativas de consumo, problemas, deseos y necesidades por satisfacer del creciente grupo conformado por los adultos mayores. “El número de personas de 60 años o más en el mundo se ha duplicado desde 1980 y se prevé que alcance los 2.000 millones de aquí a 2050. Las personas mayores de edad se han convertido en una fuerza capaz de moldear economías, ciudades, tecnologías y los sistemas de salud” (Colombia, séptimo mejor destino para los jubilados, 2015).

2.3.1.3 Entorno social

El adulto mayor exhibe un gusto por Colombia, séptimo dentro de la clasificación de países preferidos por los jubilados, estudio que realizó *International Living*, una de las revistas de turismo más importantes del mundo, “clasificación que combina una serie de factores como

clima, nivel de atención sanitaria, infraestructura y costo de vida, la cual sitúa a Ecuador a la cabeza, seguido de Panamá, México, Malasia, Costa Rica, España, Malta y Colombia” (Colombia, séptimo mejor destino para los jubilados, 2015). Así mismo, según indica Óscar Rueda, viceministro de turismo, “Colombia es atractivo porque la pensión de un extranjero rinde más aquí y se puede tener una mejor calidad y nivel de vida. Igualmente por la variedad de climas en donde abundan los tropicales” (Destinos favoritos de pensionados en Colombia, 2013); en el mismo sentido, los extranjeros pensionados buscan ciudades con “un clima amigable, gente cálida y alta calidad de vida, primordial para pasar sus años de pensionados. Además de esto, se busca que cuenten con un número importante de ofertas en términos de actividades culturales, recreativas y deportivas” (Destinos favoritos de pensionados en Colombia, 2013).

2.3.1.4 Entorno cultural

La sociedad colombiana hipervalora la juventud y exalta características como ser veloz, dinámico, ágil y activo; “se idealizan las actitudes negadoras de la muerte, donde la ambición mundana, la fuerza bruta, el sabor por el atrevimiento y la aventura, el gusto por la competencia y el cambio se erigen valores esenciales de la vida” (Ghadirian, 1991). En contraste, se dejan de lado las necesidades de los adultos mayores y se disminuye su importancia, lo que trae consigo los problemas mencionados de autoestima y depresión, la que, como comenta el doctor Carlos López Jaramillo, hace que los pacientes pierdan el sabor y el gusto de vivir. Sienten ganas de morirse (Hay más suicidios en ancianos que en jóvenes, 2014). Habría que decir también que las tasas de mortalidad por suicidio en ancianos son mayores que en personas jóvenes, “entre el 5 y el 10 por ciento, donde los trastornos afectivos son un factor de riesgo independiente y significativo para suicidio en este grupo de edad” (Hay

más suicidios en ancianos que en jóvenes, 2014). Ahora bien, hay que reconocer que en cada vez más países desarrollados emerge un nuevo estereotipo de adulto, como se dijo antes, los gerontolescentes, adultos “sin facturas pendientes, con las hipotecas pagadas, los hijos fuera del nido y lo que queda de vida cada vez más por delante” (Petit, 2014a), que han llegado a la vejez con una mejor situación socioeconómica y activos desde los puntos de vista físico e intelectual. Es prudente advertir que “las personas mayores de 70 años están dando muestras que la tercera edad ha cambiado, y lejos de ser un momento para el descanso y el cuidado de los nietos, es un tiempo para dedicarlo al deporte, los viajes, la vida social, e incluso, continuar en su trabajo o en desarrollo de la profesión” (Las personas de 70 años, activas como a los 30, 2014). “Lejos de ser inactivos o con pocas ganas de socializar, este grupo se ha mostrado deseoso de explorar el mundo, y se ha mostrado muy entusiasta a la hora de salir al encuentro de amigos y familiares” (Manjarrés Ibarra, 2013). La gerontolescencia es “un momento de transición y es variable; ya que no eres el adulto de antes, pero no has perdido las suficientes facultades como para no mantenerte activo y autónomo” (Prats, 2013).

2.3.1.5 Entorno tecnológico

En relación con la tecnología existe un creciente grupo de adultos mayores que usan redes sociales y aplicativos en internet; según un estudio de la Universidad de Osnabrück, las personas con edades comprendidas entre los 66 y los 70 años han pasado de ser el grupo que menos compraba a través de la red a liderar el uso del comercio electrónico entre los mayores de 45 años (Estilo de vida de la gente mayor, 2012). “Actualmente hay un 4% de mayores colombianos de 55 años ya conectados a la red, un promedio bajo si lo comparamos con el de otros países como Argentina en donde el 12% de los mayores ya lo están; pero se espera que aumente en los años a venir” (Manjarrés Ibarra, 2013). Es curioso en este mismo sentido,

como lo menciona un estudio realizado por Janelle Wohltmann, que los “adultos mayores que usan *Facebook* mejoran su memoria y se mantienen socialmente activos” (Yáñez, 2013); del mismo modo, hay abundante literatura que muestra que los individuos que usan redes sociales “están más comprometidos socialmente, son menos solitarios y están más integrados a la sociedad, incluso mejoran cognitivamente en la edad avanzada” (Yáñez, 2013). Es importante indicar que los mayores contemporáneos con un nivel socioeconómico alto están más actualizados en materia tecnológica, lo cual favorece el contacto y el aprendizaje a través del uso del internet. En el mismo sentido, la encuesta realizada por Manjarrés Ibarra muestra que, para informarse de los acontecimientos, la televisión ocupa el primer lugar de preferencia, con un 50% de encuestados, que declaran dedicar un promedio de dos horas al día; en un segundo lugar está la internet, con un 50% de personas, que invierten en la búsqueda de contenidos más de tres horas para informarse de los acontecimientos (Manjarrés Ibarra, 2013). En la entrevista con la experta mencionada antes, Luz Restrepo, ella aduce que “es determinante el estrato socioeconómico; existen quienes usan servicios de internet como medio de comunicación y lo disfrutan, pero les cuesta un poco manejar la tecnología y además el brillo de las pantallas les causa molestia” (entrevista del autor a la psicóloga Luz Restrepo, 30 de enero de 2015).

2.3.1.6 Entorno ambiental

Como lo menciona el gerente del condominio campestre para adultos Hábitat, "las condiciones climáticas son una exigencia para ofrecer este tipo de servicio, al igual que la accesibilidad" (Sierra, 2014). Por esto, Medellín, con su clima tropical, “caracterizado por tener una temporada de lluvias y una temporada seca no tan pronunciada, con temperatura promedio anual de 22°C” (Pricetravel, 2014), es un lugar propicio para iniciativas que apunten al adulto mayor, “aprovechando las condiciones climáticas óptimas del área metropolitana de

Medellín, la conectividad, accesibilidad y su vocación de servicios” (Sierra, 2014). De igual manera, se debe considerar que el adulto mayor es vulnerable a las altas temperaturas, por lo cual realizar ejercicios al aire libre deberá realizarse con la precaución de no sobrexponerlo a condiciones que puedan involucrar perjuicios a su salud.

2.3.1.7 Entornos político y legal

En el ámbito legislativo, para salvaguardar los derechos sociales y culturales de las personas mayores, “la constitución política colombiana establece una prioridad en su ejercicio hacia ellos, al establecer que gozan de la igualdad general, aunque la ley pueda consagrarles distinciones (discriminaciones positivas)” (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2012), como lo establece el acuerdo 029 de noviembre de 2011 de la Comisión de Regulación en Salud (CRES), en el que se estipula que, “a partir del 1 de noviembre de 2011 las personas de más de 60 años del Régimen Subsidiado, gozan de las mismas actividades, procedimientos, intervenciones y medicamentos de los afiliados al Régimen Contributivo, y ahora sí pueden acceder a servicios de especialistas de las patologías propias de su edad como por ejemplo la hipertensión y la diabetes” (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2012). Asimismo, como beneficios, la ley 1171 de 2007 establece que las personas mayores de 62 años gozarán de un descuento del cincuenta por ciento en la boletería para espectáculos públicos, culturales, deportivos, artísticos y recreacionales que se celebren en escenarios que pertenezcan a la Nación o a las entidades territoriales; de igual modo, los museos, bienes de interés cultural de la Nación, distritos y municipios permiten el ingreso gratuito a sus instalaciones a las personas mayores de 62 años (Congreso de Colombia, 2007); entre tanto, la ley 1251 de 2008 impulsa acciones para la conformación de espacios públicos de encuentro, comunicación y de convivencia intra e intergeneracionales (clubes, centros de día, etc.) (Congreso de Colombia,

2008). Un país que ha entendido bien el nuevo juego es Panamá: “la nación centroamericana creó la visa para pensionados que reciben una pensión superior a US\$1.000, los beneficiados obtienen descuentos del 20% en servicios médicos, 50% en entretenimiento, 25% en restaurantes, 25% en electricidad y cuentas telefónicas” (Colombia, séptimo mejor destino para los jubilados 2015).

2.3.2 Estudio de mercado

2.3.2.1 Descripción de la empresa



Respecto a los resultados obtenidos en la investigación documental y de las entrevistas realizadas, se ha corroborado la necesidad de opciones de entretenimiento para el segmento de los adultos mayores. Cabe, entonces, señalar frente a la pregunta realizada en la entrevista a los adultos sobre si les gustaría pertenecer a un club de adultos mayores en el que pudiera realizar actividades de entretenimiento, como participar en cursos de musicoterapia, hidroterapia, arteterapia, juego terapia, danzoterapia, risoterapia, yoga, gimnasio físico, gimnasio mental, asistir a conferencias, conversatorios y muestras cinematográficas, que el 85,71% (12 adultos mayores) respondieron, de manera afirmativa, que les encantaría hacer parte de dicho club. Menciona en particular Ofelia Gómez lo siguiente: “a mí sí, todo eso me fascina, por mí saldría desde las 8:00am hasta las 8:00 p. m.; la cuestión es que me falta el billete y el tiempo” (entrevista del autor a Ofelia Gómez, 22 de enero de 2015).

Fue así como surgió la idea del Club La Ceiba, para propiciar en un solo lugar la realización de reuniones, actividades artísticas, cursos, terapias y actividades de esparcimiento en general en un centro de entretenimiento bajo la supervisión de personal profesional. “El árbol de la ceiba se reconoce por su longevidad e incluso se le han atribuido poderes

sobrenaturales como la capacidad de alejar el mal, curar enfermedades o proteger la vida misma frente al embate de los fenómenos naturales” (Obregón, s.f.).

De manera adicional, como factor relevante, los 12 adultos mayores entrevistados que manifestaron su interés en participar en las actividades del club, mencionaron que les gustaría obtener, por la cuota mensual que se pagaría en el club, y en forma adicional a los cursos mencionados, un lugar en el que pudieran disfrutar de computadores, juegos de mesa e, incluso, juegos virtuales, leer los periódicos, obtener jugos naturales, bebidas como té, café, aromáticas, pastelería integral, repostería *light*, frutas, entre otros comestibles saludables; en correspondencia con lo anterior, las instalaciones contarán con los espacios correspondientes a un café, el jardín, el salón A, en el que se realizarán los cursos y talleres, y el salón B, en el que se podrá participar en debates, exposiciones y conversatorios. Entre sus servicios se plantean, en la tabla 2, algunos de ellos.

Tabla 2. Servicios del Club La Ceiba

• Utilizar transporte especializado, con previa inscripción, para llegar en la mañana y salir en la tarde
• Tomarse un vaso de jugo de fruta natural, cuatro tazas de café y una copa de vino cada día
• Emplear máquinas de Nescafé y consumir en forma ilimitada té orgánico e infusiones naturales
• Comerse un producto de pastelería integral, un producto de repostería <i>light</i> y dos frutas
• Disfrutar de los comestibles saludables (yogurt, leche, granola, cereal, aromáticas, chocolate, pan, cremas para café, endulzantes <i>light</i> , galletas integrales, leche, maní, frutos secos, sazónadores, entre otros)
• Leer los periódicos <i>El Tiempo</i> , <i>El Colombiano</i> y <i>El Espectador</i>
• Ver las noticias y diferentes eventos de entretenimiento en los dos televisores de 40"
• Disfrutar de la red <i>wifi</i>
• Hacer uso de dos computadores, con pantalla de 25", en los que será posible acceder a correo electrónico, chatear con sus familiares, jugar y realizar actividades que mejoren la memoria
• Leer noticias y desarrollar actividades que mejoren la memoria a través de cinco tabletas de 14"
• Hacer uso de diferentes juegos (uno, parques, dominó, ajedrez e, incluso, disfrutar de juegos virtuales a través de <i>Kinect</i> en la consola de videojuegos <i>Xbox 360</i>)
• Hacer uso del teatro en casa
• Acceder a valoración con instructor para dictaminar la rutina y tener disponibles instructores profesionales
• Hacer uso de los equipos de gimnasia física como escalador <i>stepper</i> , plataforma vibratoria, bicicleta horizontal, elíptica magnética, banda caminadora y utensilios de arteterapia cuando se requiera

Fuente: elaboración propia

2.3.2.2 *Análisis del consumidor*

2.3.2.2.1 Segmentación y tamaño

Para la Organización Mundial de la Salud, las personas con edades superiores a 60 años pertenecen al grupo denominado como “tercera edad” o “adulto mayor” (Manjarrés Ibarra, 2013). Según datos del DANE para 2012, eran alrededor de 4,6 millones en el país, o sea cerca del 10% de la población (Sierra, 2014); más aún: según el planteamiento de Iván Jaramillo Pérez, de los resultados de la encuesta CAP (conocimientos, actitudes y prácticas), los mayores de 60 son el 6,9% de la población en estratos medio-alto y alto (Jaramillo Pérez, 1999), de lo cual se infiere que en la ciudad de Medellín habitarían 18.900 adultos con edad superior a los 60 años en los estratos 5 y 6, de los 2.417.325 habitantes totales (Medellincomovamos, 2014). Por consiguiente, y al considerar que en uno de cada cuatro o cinco hogares hay un adulto mayor, según la encuesta realizada de acuerdo con el método de recolección de datos de entrevista vía telefónica, con aplicación de cuestionario, para una muestra de 1.018 personas en las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla, se tiene que “más o menos uno de cada cuatro hogares tiene el abuelo presente” (¿Cómo es la nueva familia colombiana, 2012), y en el mismo sentido, según algunas cifras de la encuesta de calidad de vida para la comuna 14, en El Poblado, en promedio, en uno de cada cinco hogares el jefe de hogar tiene 70 años o más. Ellos representan el 20,67% del total (El Poblado de aquí a 2030, 2012), para un total de 6.172 hogares con por lo menos un adulto mayor con capacidad económica para financiar sus actividades de entretenimiento. Así, la idea de negocio se ofrecerá como alternativa de entretenimiento para dichos adultos no discapacitados, de los niveles socioeconómicos 5 y 6, habitantes de la ciudad de Medellín y sus alrededores que tengan capacidad económica para financiar sus actividades de recreación, entretenimiento y cultura. Conviene distinguir, según la descripción cualitativa presentada por Agulló Tomás

(2001) en los cinco perfiles de personalidad del jubilado, como segmento objetivo los adultos mayores «defensivo-activos», ya que son aquellos con mayor necesidad de ocupar su tiempo libre. Estos perfiles mencionados hacen referencia a:

- El maduro: persona bien integrada que disfruta haga lo que haga.
- El pasivo: aquel que es feliz porque por fin puede descansar.
- El defensivo-activo: persona que trata de evitar la ansiedad de la inactividad, comprometiéndose con todo tipo de actividades.
- El colérico: aquel que no se adapta a la jubilación y hace responsables a los demás.
- El autoagresivo: persona que se culpabiliza de sus fracasos y frustraciones (Agulló Tomás, 2001).

2.3.2.2.2 Actividades desarrolladas en el tiempo libre

Como se indica en la tabla 3, tras la jubilación, varios estudios anuncian la televisión como gran dominante de la disposición del tiempo libre de los adultos. Además, se encuentran las siguientes modalidades de empleo de dicho tiempo: leer, pasear o, simplemente, no hacer nada.

Tabla 3. Actividades desarrolladas en el tiempo libre

Año	Noticia o factor de relevancia
1988 - Antioquia	Ver televisión (64%), lectura (43%), reuniones (21%). Escuchar música y caminar tienen poca demanda entre los ancianos (16%). Con relación a los espectáculos públicos (10%), el cine (10%) y las actividades deportivas (8%) (Marín, 1988).
2006 - España	Tras la jubilación “70,1 % de los mayores afirmó no haber iniciado ninguna actividad nueva. De aquellos que sí (28,9%), se dedicaron a turismo (67,4%), a hacer manualidades (30,3%), a hacer deporte (24,5%) y a asistir a espectáculos (23,1%). Estos datos son similares a los obtenidos por el CIS (1993), INE (2004) o IMSERSO (2004)” (Triadó y Villar, 2006).
2006 - España	“Ver televisión (88,7%), ir al parque y pasear (76%), oír la radio (70,4%), hacer compras o recados (65,6%) y leer (56,8%). En forma menos frecuente están: asistir a espectáculos, conferencias, clubes y sociedades recreativas, hacer deporte o alguna actividad de voluntariado” (Triadó y Villar, 2006).
2007 - España	“Las personas sueñan con viajar (55% de los trabajadores), cuidar de su familia y hacer deporte como las actividades más importantes; sin embargo cuando ya se es jubilado, un gran porcentaje declara no hacer nada (19%) o simplemente pasear de manera local (19%)” (Olabarri, 2007).
2007 - internacional	La primera actividad que las personas tienen previsto realizar cuando se jubilen es viajar, pero tras la jubilación terminan en realidad en actividades como pasear en bicicleta, jardinería, cuidar a la familia o en alguna afición o pasatiempo (<i>hobby</i>) o actividad de interés especial (Olabarri, 2007).
2013 / Medellín, Colombia	El 30% de los mayores realizan trámites, mandados o vueltas en la ciudad una vez a la semana, mientras que el 20% declara hacerlo durante toda la semana. La actividad que más ocupa sus espacios de la semana es la lectura (60%) (Manjarrés Ibarra, 2013). Los fines de semana, un 36% de los encuestados los destinan a pasear y a las reuniones familiares, mientras que solo el 2% hacen deporte, actividad mucho más valorada durante la semana; el 38% de los encuestados hace deporte de dos a tres veces por semana, mientras que el 26% solo lo hace una vez a la semana y apenas el 14% lo hace de manera regular durante toda la semana (Manjarrés Ibarra, 2013).
2013 /	Según la metodología de encuesta realizada por Manjarrés Ibarra, el grupo analizado busca

Año	Noticia o factor de relevancia
1988 - Antioquia	Ver televisión (64%), lectura (43%), reuniones (21%). Escuchar música y caminar tienen poca demanda entre los ancianos (16%). Con relación a los espectáculos públicos (10%), el cine (10%) y las actividades deportivas (8%) (Marín, 1988).
2006 - España	Tras la jubilación “70,1 % de los mayores afirmó no haber iniciado ninguna actividad nueva. De aquellos que sí (28,9%), se dedicaron a turismo (67,4%), a hacer manualidades (30,3%), a hacer deporte (24,5%) y a asistir a espectáculos (23,1%). Estos datos son similares a los obtenidos por el CIS (1993), INE (2004) o IMSERSO (2004)” (Triadó y Villar, 2006).
2006 - España	“Ver televisión (88,7%), ir al parque y pasear (76%), oír la radio (70,4%), hacer compras o recados (65,6%) y leer (56,8%). En forma menos frecuente están: asistir a espectáculos, conferencias, clubes y sociedades recreativas, hacer deporte o alguna actividad de voluntariado” (Triadó y Villar, 2006).
Medellín, Colombia	Recreación en medios como la televisión, radio y los libros, con una dedicación de más de tres horas diarias (Manjarrés Ibarra, 2013). Llama la atención, cuando se revisan otros estudios sobre en qué invierten el tiempo los colombianos, que “las dos primeras actividades son ver televisión y leer, y en un tercer lugar aparece compartir en familia” (Gómez, 2014).

Fuentes: detalladas en el cuerpo de la tabla

En contraste, los resultados de la tabla 4, obtenidos mediante la metodología de entrevistas durante los meses de diciembre de 2014 y enero de 2015, muestran un panorama diferente, con adultos más activos y que gozan de diversas actividades en su tiempo libre. Menciona al respecto Luz Restrepo: “no considero que los adultos mayores jubilados se dediquen a no hacer nada, siempre y cuando se hayan preparado para enfrentar ese momento; de lo contrario, es posible que entren en una depresión. Los adultos mayores deberían plantearse hacer caminatas, nadar, realizar juegos de mesa, leer, asistir a misa, escuchar noticias o música, bailar, realizar trabajos manuales, entre muchas otras opciones por imaginar” (entrevista del autor a la psicóloga Luz Restrepo, 30 de enero de 2015).

Tabla 4. Actividades desarrolladas en el tiempo libre

Nombre del entrevistado	¿Qué actividades desarrolla en el tiempo libre durante la semana?
Ana María Gaviria	Desarrolla hidroaeróbicos dos veces a la semana y yoga una vez, en Comfama de Envigado, y participa en cursos de macramé y óleo en el salón parroquial de la parroquia de San José de El Poblado. Además, viaja cuando tiene la posibilidad; menciona que el año pasado estuvo en México y Cuba. Comenta que, de igual manera, en el salón parroquial hay clases de cocina, pesebres y pintura <i>country</i>
Celina Gómez	Gusta de ir al gimnasio, ir a centros comerciales, comprar, viajar e ir a cine
Clara Rosa Rojo	Le encanta caminar y, además, todas las noches chatea con su hijo mayor por <i>Skype</i> . Acostumbra reunirse con sus conocidos y compartir un vino
Gloria Cuartas	Dicta clases de óleo los miércoles y los jueves durante la mayor parte del día y los días martes recibe clases de macramé

Nombre del entrevistado	¿Qué actividades desarrolla en el tiempo libre durante la semana?
Guadalupe Valdivieso	Amante de la buena cocina, por lo que gusta de asistir a festivales gastronómicos. Recuerda con amor sus viajes a Italia (en especial: Roma), París y Río de Janeiro. Menciona que, entre las actividades que suele realizar, se encuentran salir a comer e ir al teatro. Gusta de ir al cine, centros comerciales, viajar y visitar museos, galerías y exposiciones de arte o fotografía. Como actividades sociales, se reúne a jugar cartas y tomar té o café. Va a la galería de arte, lo cual utiliza como excusa para compartir con sus amigas
Luis Arturo Fuentes	Gusta de caminar, ver partidos de futbol, charlar con los hijos e, incluso, jugar <i>play</i>
Luz Ángela Amaya	Practica yoga e hidroaeróbicos, está en clase de óleo, macramé y acuarela, gusta de ir a cine, en especial a los estrenos, le agrada ir a conciertos, conferencias, teatro y museos. Le gusta mucho la lectura
Rosmira Otálvaro	Le gusta la jardinería y la practica
Sebastián Rodríguez	Le gusta salir a caminar, reunirse y conversar con sus amigos en el parque principal
Luz Mery Muñoz	Gusta de caminar, ver televisión y, en ocasiones, asistir al estadio a ver actividades deportivas
Nelly López	Gusta de caminar, cuidar a los nietos, leer la biblia, ver televisión y hacer croché. Está en un grupo de oración
Nohema Pérez	Hace ejercicio, lee, ve televisión y sale a centros comerciales
Ofelia Gómez Tobón.	Gusta de ir a misa, rezar el rosario, coser, ver revistas, asiste a la eucaristía todos los días a las 9 a. m. y los sábados y domingos a las 10.30 a. m., realiza la novena al Espíritu Santo y el santo rosario. Resuelve crucigramas y le gusta la pintura
Tulia Eva Gómez	Se levanta, se toma el chocolate y se va a misa diaria de 8 a. m. a 9 a. m.; así no se acuerde ni del evangelio, cumple con ir y dice no que puede conciliar el sueño si no va a misa. Reza el rosario, ve noticias al medio día, escucha conferencias en el canal <i>Televid</i> . Le gusta visitar amigas

2.3.2.3 *Análisis de la oferta*

El mercado del entretenimiento para el adulto mayor tiene una demanda relativamente elástica, con un gran número de sustitutos; por lo tanto, es difícil cuantificarla; aun así, se esbozarán aquellas opciones internacionales y locales más significativas.

2.3.2.3.1 **Entretenimiento en algunos países del mundo**

“En los países desarrollados, a este subgrupo de edad se dirigen productos relacionados con el cambio de mobiliario y vehículo, compra de finca, alimentación especializada, productos importados, viajes soñados, entre otras empresas” (Manjarrés Ibarra, 2013). En la tabla 5 se presentan servicios con actividades y clases que se ofrecen en exclusividad para el adulto mayor en países como España, México y Estados Unidos.

Tabla 5. Opciones de entretenimiento en algunos países del mundo

Opción	Noticia o factor de relevancia
Centros de Día Vitalia - España	Red de franquicias de Centros de Día. Cuenta con profesionales multidisciplinares que realizan tratamientos y actividades personalizadas. Los usuarios pueden participar desde dos hasta cinco días cada semana (de lunes a viernes) (Vitalia, 2014)
Armonié - México	Cuenta con programas de musicoterapia, risoterapia y yoga de la risa como herramientas de bienestar a las personas para que vivan con mayor plenitud y armonía su vida (Armonié, 2014)
PUMA - España	Programa de la Universidad Autónoma de Madrid dirigido a personas mayores de 55 años. Está estructurado en tres años académicos y consta de 150 horas por año (UAM, 2014)
Máquinas de juego – Estados Unidos	En Estados Unidos se han instalado máquinas de juego dentro de las residencias como opción de entretenimiento; según se menciona, dichos equipos mejoran la calidad de vida, reactivan la memoria y estimulan la interacción con otras personas (Slotsforseniors, 2014)
Parques geriátricos	Los parques para mayores, también conocidos como jardines biosaludables, se ven como fuente de salud y distracción para mayores, e, incluso, no tan mayores, que quieran disfrutar de una forma de ejercicio sencilla, segura y saludable (FHMetal Mobiliario, 2014)
Terapias - México	Sesiones en línea que ayudan a combatir la depresión (Terapia en línea, 2014)
Lifelong Learning - Estados Unidos	Tiene cursos en nuevas tecnologías (computación, teléfonos inteligentes y reproductores de <i>mp3</i>). También se dispone de clases de arte, tales como fotografía digital y trabajos en arcilla. Provee transporte desde y hacia algunas de las ubicaciones de los cursos (ehowenespanol, 2014)

Fuentes: detalladas en el cuerpo de la tabla

2.3.2.3.2 Entretenimiento en la ciudad de Medellín

Entre las opciones de entretenimiento para el adulto mayor en Medellín se cuenta con los servicios que ofrecen centros de bienestar del anciano, instituciones educativas, cajas de compensación familiar y centros de vida, entre otros. En la tabla 6 se presentan observaciones al respecto. De modo, general Hábitat y Senior's Club le apuntan al segmento de adultos mayores de estratos 5 y 6 con una gran oferta de servicios de entretenimiento, pero, como diferencia sustancial con la idea de negocios planteada, en dichas instituciones el adulto paga, en lo primordial, por hospedaje. Como ejemplo, en una de las entidades con oferta de servicios más completa, Hábitat los residentes pueden, según información suministrada por su gerente, Jaime Posada Arango (Hábitat, 2014):

Jugar ajedrez, billar, billar *pool*, parques, cartas, dominó, rezar el rosario, entre otras; también se realizan actividades de bienestar como yoga, hidroaeróbicos, pintura, tertulias literarias, gimnasia para el adulto, fisioterapia, manualidades, juegos de pensar, etc. Por último cada mes organizan actividades por fuera de

Hábitat, como son paseos a fincas, restaurantes, museos, conciertos, alumbrados, etc. A estas actividades siempre van acompañados con personal de la Institución.

Tabla 6. Opciones de entretenimiento de centros de residencia

Opción	Noticia o factor de relevancia
Hábitat - La Estrella	Cuenta con gimnasio, piscina, capilla, salas de televisión, salón de belleza, cinema, quiosco, sala de internet, biblioteca, taller de manualidades y amplias zonas verdes (Sierra, 2014)
Senior's Club – San Lucas	Para el entretenimiento del adulto mayor cuenta con gimnasio y zonas húmedas, oratorio, salones de juegos, salas de esparcimiento, salones de manualidades y sala de cine (Senior's Club, 2014)
Senior's College en asociación con Senior's Club	Cuenta con talleres de gimnasia mental, taller de reflexión sobre el proyecto de vida, cursos de manejo de tecnología, acompañamiento a diligencias, diplomados, taller de manualidades, musicoterapia, seminarios de pensamientos, sexología, preparación para los pre jubilados, cursos de pintura, puesta en escena, guion, historia del arte, música, danza, fotografía, escritura, salidas recreativas, espirituales, culturales, deportivas e, incluso, internacionales, a destinos como México, Argentina y Chile, solo para adultos. Cuenta con cursos de sugerencias sobre la salud, tecnología, sexología, protocolo, alimentación saludable, etiqueta e idiomas (escueladeladultomayor, 2014)
Fundación Hogar Vizcaya - El Poblado	Cuenta con actividades diarias de terapia ocupacional, deporte, recreación, actividades culturales, celebraciones religiosas, salidas culturales y recreativas, paseos, integraciones familiares, encuentros intergeneracionales, entre otras. Ofrece de lunes a viernes de 9 a. m. a 5 p. m. los servicios de centro día a los adultos mayores que no viven en el hogar y que desean participar de las actividades diarias (Fundación Hogar Viscaya, 2014)
Hogar del Anciano de Girardota	Tiene capilla, patio con fuente, comedor, dos parques iluminados, salón múltiple, zona de alimentación y ropas, rampas, ascensor y habitaciones compartidas e individuales. Tiene, además, una pequeña huerta y amplias zonas verdes (Antioquia digital, s.f.)
El Ciruelo - El Poblado y La Pilarica	Cuenta con servicio de enfermería las 24 horas, servicio de gerontología, mantenimiento físico y corporal, servicios espirituales, servicios de centro día, de fin de semana y vacaciones (El Ciruelo, 2014)

Fuentes: detalladas en el cuerpo de la tabla

Clubes como el Rodeo, Country, Unión, Campestre y Antioquia Tropical ofrecen dentro de sus instalaciones diferentes opciones que pueden ser utilizadas por los adultos mayores para el disfrute de su tiempo libre como son *bridge*, fútbol, gimnasio, golf, polo, tenis, natación, ecuestre, billar, *squash*, yoga y clases de rumba, además de poder disfrutar de las cómodas zonas húmedas con *jacuzzi*, sauna y turco, sala de lectura, cursos de formación, cursos de maquillaje, noches de humor, catas, talleres de cocina, fiestas temáticas, conciertos, celebraciones en días especiales, música en vivo, ferias y programas culturales.

Ahora bien, respecto a las cajas de compensación, que son corporaciones privadas sin ánimo de lucro dedicadas a ofrecer servicios de salud, educación y recreación a los

trabajadores afiliados, también encontró en sus portafolios gran variedad de opciones de entretenimiento para ocupar el tiempo libre, como se indica en la tabla 7.

Tabla 7. Opciones de entretenimiento de las cajas de compensación

Opción	Noticia o factor de relevancia
COMFAMA 50+	Ofrece formación para la construcción del proyecto de vida, estrategias para el manejo del tiempo libre y el ocio de manera productiva, descuentos en gimnasios y parques recreativos, talleres de creación artista, conciertos de baladas, tangos, boleros y jazz, lectura de cuentos, exhibiciones deportivas, clases de cocina, baile, danza árabe, rumba, aeróbicos, <i>gap</i> , <i>tonic</i> , inglés, natación, <i>pilates</i> , yoga, <i>tai chi</i> , <i>stretching</i> , <i>cycling</i> , talleres de apreciación cinematográfica, conferencias, conciertos, poesía y otros. Además, en su nueva sede en Ciudad del Río cuenta con una sala de diversión digital equipada con controladores <i>Kinect</i> , “una nueva interfaz para interactuar sin necesidad de tener contacto físico. Esto permite a través del movimiento, de los gestos y la voz del jugador activar, desactivar o poner en pausa cada uno de los comandos del videojuego, por lo cual ya no habrá limitaciones de edad ni para quienes no desarrollaron la habilidad de oprimir botones” (Comfama, 2013)
COMFAMILIAR CAMACOL	Cuenta con infraestructura turística, parques recreativos y ecológicos con actividades como botes y triciclos acuáticos, pesca, tren, senderos ecológicos, zonas de asaderos, oratorios y zonas verdes para el disfrute de los adultos y la comunidad (Comfamiliarcamacol, 2014).
COMFENALCO - Club Edad Dorada	Cuenta con programas de asistencia físico-social y cultural, las cuales buscan brindar espacios adecuados para que el adulto mayor desarrolle y descubra habilidades que mejoren su estilo de vida a través del desarrollo psicológico, social y biológico mediante actividades que promueven el fortalecimiento físico y mental, el sano esparcimiento, la integración, la diversión y relajación. Los adultos mayores cuentan con: revitalización deportiva (gimnasia), yoga, baile, hidrogimnasia, rumbaterapia y actividades lúdicas recreativas (Comfenalco, 2014).

Fuentes: detalladas en el cuerpo de la tabla

Incluso, se pueden distinguir, entre las ofertas con opciones enfocadas al entretenimiento del adulto mayor en la ciudad Medellín, desde casinos y bingos hasta viajes en cruceros a las Antillas y el Caribe. Varias iglesias y algunas academias cuentan con cursos de pintura, cerámica y macramé, entre otros. Otras opciones son: tiendas esotéricas, granja TerraSana, la montaña mágica, parque místico Cacique Guatapé, finca ecológica Sachinandana, y bosque El Domo, que cuentan con planes de retiro ecológico y viajes temáticos. En la Tabla 8. **Otras opciones de entretenimiento** 8 se presentan ejemplos de dichas alternativas, desde clases de yoga hasta cursos para jubilados.

Tabla 8. Otras opciones de entretenimiento

Opción	Observaciones
La Bella	Servicio de acompañamiento en actividades como conversación, lectura, juegos de mesa, ver

Opción	Observaciones
Compañía	películas, servicio de transporte y acompañamiento a citas médicas, terapias o exámenes, salidas de tipo recreativo, actividades culturales o visitas sociales; cuidado de relevo para el cuidador o familiar, servicios de estética a domicilio, masajes de relajación, masajes terapéuticos y acompañamiento espiritual por teléfono (Bella Compañía, 2014a; 2014b)
Saberes de Vida - Universidad EAFIT	Ofrece espacios que permiten ejercitarse en actividades intelectuales y sociales en las etapas de prejubilación y jubilación y genera relaciones entre contemporáneos. Busca tener un adulto positivo, activo, vital, integrado y valorado (Universidad EAFIT, 2014)
Anam Yoga - Conquistadores	Cuenta con conferencias para el manejo del estrés, meditación y terapia <i>Homa</i> , exposición de arte en acuarela, óleo y acrílico. Talleres de música y poesía. Terapias alternativas personalizadas, talleres de reflexología, <i>reiki</i> , terapia manual, masoterapia, terapia holística, salón para charlas, seminarios y talleres (Anam, 2014)
Happy Yoga - El Poblado.	Es una escuela de <i>Kundalini Yoga</i> , <i>Hatha Yoga</i> y <i>Vinyasa Yoga</i> . No hay requisitos, no hay niveles y no hay que reservar; se puede asistir el día que se quiera, en diferentes horarios y técnicas. Las clases son de una hora y media (Happy Yoga, 2014)
Gimnasios Bodytech y Santillana	Disponen de servicios como clases grupales, <i>indoor cycling</i> , acondicionamiento cardiovascular, estiramientos, musculación y zonas húmedas. La membresía considera el uso de todas las máquinas más clases de rumba, <i>spinning</i> , <i>crossfit</i> , <i>tae bo</i> , fitness y yoga (Bodytech, 2014; Gimnasio Santillana, 2014)

Fuentes: detalladas en el cuerpo de la tabla

2.3.2.3.3 Análisis del precio

Costo del servicio. Para costear los servicios se tienen en cuenta los de los materiales necesarios para prestar el servicio y de la mano de obra, entre otros costos y gastos indicados en el numeral 2.3.3; en consecuencia, los adultos mayores ingresan según el concepto de pagar por el tiempo disfrutado durante su estadía dentro de las instalaciones, lo que se realiza con una tiquetera, como se indica en la tabla 9.

Tabla 9. Precios del Club La Ceiba

Período	Precio
Mensual	\$780.000
Trimestral	\$2.355.000
Semestral	\$4.710.000
Anual	\$9.500.000

Fuente: elaboración propia

Precio de la competencia. A falta de un servicio similar en su totalidad, a modo de resumen se encuentran en la tabla 10 los diferentes actores que brindan opciones de entretenimiento a los adultos mayores, y permite visualizar, en promedio, cuánto están dispuestos a pagar por entretenerse.

Tabla 10. Precios para diversas ofertas

Opción	Precio
Residencia Hábitat	Mensualidad de \$4.800.000 (\$57.600.000 anuales)
Hogar del Anciano	Mensualidad de \$1.250.000 (\$15.000.000 anuales)
Country Club	Derecho de ingreso de \$9.067.200 y una cuota de sostenimiento de \$657.372 (\$7.884.000 en el año)
Club El Rodeo	Derecho de ingreso de \$8 millones y una cuota de sostenimiento de \$799.000 (\$9.588.000 en el año). En particular, clases de golf por \$150.000 de mensualidad, y de natación, por \$71.400
Gimnasio Bodytech	La membresía cuesta \$290.000 y por lo general vale \$2.340.000 la anualidad en la categoría Platino
Saberes de Vida, Universidad EAFIT	Los cursos con duración de 180 horas tienen un valor de \$3.070.000. Los cursos de 39 horas tienen un valor de inversión de \$725.000 y la aula-taller, con una duración de 15 horas, tiene un valor de inversión de \$352.000
COMFAMA	En promedio desde \$2.000 la hora en cursos de gastronomía, gimnasia, natación, yoga e hidroterapia, para un total de \$80.000 al mes por un curso de 40 horas (\$960.000 anuales)
Clases de yoga	Cuatro clases en un mes por valor desde \$55.000 hasta \$90.000 (desde \$660.000 hasta 1.080.000 en el año)
Musicoterapia	Por el valor de \$40.000 durante cuatro horas
Viajes temáticos	Desde \$100.000 hasta \$270.000; su variabilidad depende de la cercanía y las actividades por desarrollar
Acompañamiento de (9:00 a. m. a 5:00 p. m.)	Tiene un costo de \$30.000; el servicio incluye supervisión de la alimentación, lectura, caminatas y desarrollo de actividades a gusto del adulto mayor. Cada mes un servicio durante tres días a la semana tiene un costo de \$360.000 (\$4.320.000 anuales)
Talleres	De alimentación de ocho horas: \$200.000. De introducción a la reflexología de ocho horas: \$ 200.000. De juego de roles de tres horas: \$100.000
Juego de Roles – Academia de Ballet	El taller tiene una duración de tres horas, entre 10:00 a. m. y 1:00 p. m. o entre 3:00 p. m. y 6:00 p. m. y tiene un costo de \$100.000
Club la Ceiba	Mensualidad de \$780.000 (\$9.500.000 anuales)

Fuente: elaboración propia.

Percepción del adulto mayor. En la tabla 11 se observa, para los adultos mayores entrevistados, que están dispuestos a pagar un precio inferior al planteado para los servicios del Club La Ceiba. Incluso, desde el punto de vista de su percepción, el 71,42% (diez adultos mayores) han mencionado que el precio es caro o alto. Pero, aun así, menciona, por ejemplo, Luz Mery Muñoz, que “contando con que el asociado al club pueda disponer de estos servicios las veces que quiera al mes, me parece un precio razonable para todo lo que incluye, pero poco accesible para muchas personas. Depende de la categoría del club y del presupuesto que disponga en el momento podría pensar en acceder a sus servicios” (entrevista del autor a Luz Mery Muñoz, 10 de enero de 2015). Sugiere Luz Restrepo sobre el costo que “es un presupuesto un poco alto, pero falta conocer el segmento de la población, el cual, me imagino

personalmente, debe ser el de un estrato medio-alto” (entrevista del autor a la psicóloga Luz Restrepo, 30 de enero de 2015).

Tabla 11. Precio mensual según la entrevista

Nombre del entrevistado	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar como mensualidad?
Ana María Gaviria	\$350.000
Celina Gómez	\$200.000
Guadalupe Valdivieso	Entre \$500.000 y \$700.000
Luis Arturo Fuentes	Entre \$400.000 y \$500.000
Luz Ángela Amaya	Entre \$300.000 y \$500.000
Rosmira Otálvaro	\$300.000
Sebastián Rodríguez	Entre \$100.000 y \$300.000, dependiendo de la frecuencia y la calidad de las actividades
Luz Mery Muñoz	\$500.000
Nelly López	\$200.000
Nohema Pérez	Dependiendo de la intensidad horaria de las actividades, entre \$400.000 y 800.000
Ofelia Gómez Tobón	\$500.000
Tulia Eva Gómez	Entre \$250.00 y \$400.000
Clara Rosa Rojo Ceballos	\$400.000, pero menciona que tendría en cuenta varias ofertas

Fuente: elaboración propia, con base en entrevistas realizadas por el autor a las personas mencionadas en la tabla

2.3.2.3.4 Canales de distribución

El 78,57% de los entrevistados (11 adultos mayores) mencionaron que no están interesados en trasladar los servicios a domicilio a sus residencias; menciona, a manera de resumen de estas opiniones, Sebastián Rodríguez, de 75 años, que “no me gustaría. Preferiría que fuera en un lugar aparte y diferente del hogar; además, para tener en cuenta, se me hace que es más costoso” (entrevista del autor a Sebastián Rodríguez, 20 de enero de 2015). En contraste con esta opinión, comenta Esther Chavarro, desde su punto de vista como administradora de unidades residenciales, que “aunque algunos de los propietarios que conozco jubilados tienen sus propios negocios y no disponen de tiempo; sería maravilloso este tipo de servicios, debido a que, por ejemplo, en San Joaquín hay muchos jubilados con

Alzheimer, los cuales necesitan cuidado, compañía y el desarrollo de actividades que les ayuden a mejorar sus aptitudes. Y nada peor que los dejen muy solos o en ancianatos” (entrevista del autor a la administradora de empresas Esther Chavarro, 5 de febrero de 2015). En conclusión, como complemento al punto de venta directo, se plantea un desarrollo piloto del tipo empresa a empresa (*business to business*), enfocado a las unidades residenciales o edificios que cuenten con la presencia de adultos a los cuales se les brinden soluciones, como gimnasio mental o hidroterapia, para el disfrute en las zonas comunes de sus conjuntos habitacionales.

2.3.2.3.5 Canales de comunicación

De la encuesta realizada por Manjarrés Ibarra se observa que el 26% de los adultos mayores escucha radio más de tres horas al día y el 30% dice hacerlo menos de dos hora al día (Manjarrés Ibarra, 2013). Fue así como, con el fin de generar un relacionamiento con el adulto mayor se planteó realizar publicidad a través de diferentes canales de radio. Entre los resultados arrojados por la entrevista realizada como parte de la investigación se encuentra que los adultos mayores gustan de emisoras cristianas o católicas, como *Emisora Minuto de Dios* (1.230 AM), *Radio Bolivariana* (1.110 AM), *Nuestra Señora del Encuentro* (1.380 AM), *Emisora la Voz de Jesucristo Yeshu'a* (1.530 AM), *Santa María de la Paz* (1.560 AM), *Radio María* (1.320 AM) y *Vida AM* (870 AM); en concordancia con lo anterior plantea la especialista Luz Restrepo: “los adultos gustan de las noticias, emisoras religiosas y música instrumental. Escuchan emisora como *Radio Bolivariana*, o *Minuto de Dios*, buscando sus conferencias espirituales o, incluso, específicamente el rosario y, en cuanto a noticias, las encuentran en *La W Radio*. También, como canal de televisión muchos adultos acostumbran

ver el canal católico *Televid*” (entrevista del autor a la psicóloga Luz Restrepo, 30 de enero de 2015).

Respecto a la comunicación a través de medios digitales (redes, buscadores o páginas web), el 64,28% de los entrevistados (nueve adultos mayores) plantea que su uso es poco frecuente. Por lo tanto, el enfoque a la web debería estar dirigido hacia el acudiente del adulto mayor.

2.3.2.3.6 Sistema de promoción

De las entrevistas realizadas se encuentra que los adultos mayores mencionan, como promoción o descuentos atractivos, planes como 2x1 (cuatro adultos) y descuento de 50% para dos (cinco adultos), con el fin de asistir con una amiga, familiar o el cónyuge. Al respecto menciona Nohema Pérez, de 70 años: “me gustaría asistir gratis para poder ver la calidad de los servicio y, en cuanto a la promoción, podría ser asistir con un familiar en planes 2x1, o alguna especie de \$1.000.000 mensualmente por dos personas, o, incluso, paquetes que tengan servicios básicos de salud, como control de presión arterial, exámenes de colesterol, entre otras promociones que sean relevantes económicamente” (entrevista del autor a Nohema Pérez, 22 de enero de 2015). Por ende, se tendrá el Plan Afiliado; con este programa, los que lleven un nuevo afiliado recibirán un descuento especial de 50% en la tarifa del siguiente mes; de este modo, los clientes serían parte de la fuerza de ventas. En forma adicional plantea Luz Restrepo que “se podría ofrecer un combo con todo incluido y otro con algunas de las opciones de entretenimiento, permitiendo que el adulto mayor acceda a los servicios que sean de su gusto” (entrevista del autor a la psicóloga Luz Restrepo, 30 de enero de 2015).

2.3.3 Estudio técnico del proyecto

2.3.3.1 Tecnología empleada para la prestación de los servicios

Para la prestación de los servicios del Club La Ceiba se cotizaron equipos tecnológicos que no requieren un alto grado de especialización. Como factores relevantes se buscó que sean de última gama y de la mejor calidad, con el respaldo de marcas reconocidas en el mercado, como Panasonic, Sony, Compaq y Epson. Con sano criterio, antes de realizar las respectivas compras se deberán visitar de manera personal los almacenes especializados en entrenamiento y en tecnología, como Ktronix, Falabella, Ripley o Alkosto, y asegurarse de la calidad de los equipos suministrados y la experiencia de la gente que los vende. En la tabla 12 se listan las especificaciones mínimas de los equipos considerados indispensables para el inicio de las actividades.

Tabla 12. Equipos de tecnología necesarios en el Club La Ceiba

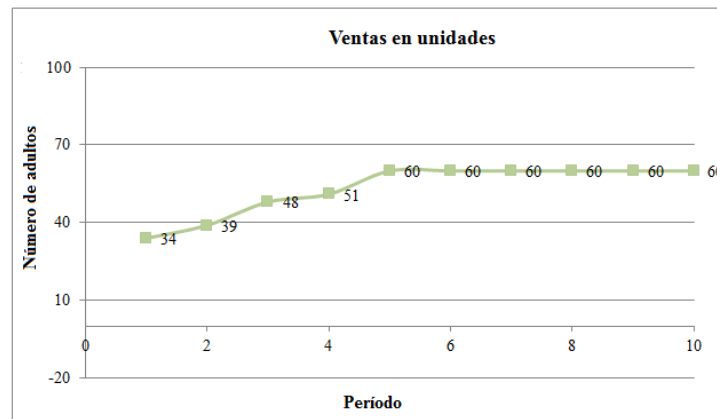
Equipo	Factor de relevancia
Televisor	Pantalla de 40". Es necesario que dicho equipo tenga acceso a internet
Teatro en casa	<i>Videobeam</i> : proyector con resolución de 1080 p (1920 x 1080), brillo de 2.000 lúmenes tanto para color como para blanco y salida proyectada para 2D, 3D y HD (Ktronix.com, 2014b)
Telón eléctrico para proyector	Con una ganancia entre 1,0 y 1,8. Para condiciones de luz normal: un valor entre 100 y 400 luxes. La relación de aspecto de la pantalla debe ser 16:9, que es el formato panorámico (Xatakahome.com, s.f.)
Máquina de Nescafé	Según esquema de negocio de comodato, Nestlé entrega una máquina dispensadora de café sin inversión alguna para iniciar la operación del negocio de café en la modalidad de máquina expendedora (<i>vending machine</i>), con el compromiso de que al término del contrato se regrese a Nestlé (nestleprofessional, 2014a; 2014b)
Computadores	Pantalla de 20" a 25", sistema operativo <i>Windows 8</i> , memoria de 4 GB y disco duro de 500 GB
Red inalámbrica	<i>MiFi</i> UNE para conectarse a la red 4G <i>LTE</i> de UNE, para compartir la conexión hasta con diez dispositivos de manera simultánea, con duración de la batería entre de cuatro a siete horas (UNE-EPM Telecomunicaciones, 2014)
Directv prepago	Sistema de televisión satelital de audio y video, sin facturas fijas mensuales y con gran variedad de películas gratis (Directv, 2014).
Máquinas de ejercicio	Escalador <i>stepper</i> , plataforma vibratoria, bicicleta horizontal, elíptica magnética, banda caminadora y <i>activcycle</i> paradigma (Gymservice, 2014).

Fuente: elaboración propia

2.3.3.2 Determinación del tamaño

En la etapa inicial se contempla una demanda del 0,55% del mercado potencial de 6.172 hogares en el estrato 6 con por lo menos un adulto mayor, ubicado en el barrio El Poblado, de la ciudad de Medellín, con lo cual se contaría con 34 adultos mayores para el primer año de operación (2015). Este valor se incrementará en el tiempo debido a estrategias de ventas y mercadeo, para así aumentar en forma paulatina el número de adultos pertenecientes al Club La Ceiba. De esta forma, en un entorno conservador, se tendrían los siguientes incrementos de ventas indicados en la Figura 1, dados por “el crecimiento de la población de adultos mayores con una tasa anual del 5,7% según el DANE” (Gobernación de Antioquia, 2008b), en los que se aprecia que en el año cinco se llega a la capacidad máxima de 60 adultos mayores.

Figura 1. Capacidad máxima etapa 1



Fuente: elaboración propia

De este modo, para la prestación de los servicios de entretenimiento se han considerado unas áreas mínimas; por ejemplo: la zona B, para los espectáculos y la cátedra cultural, tendrá un espacio aproximado acorde con un “mini cinema 3D de 20 asientos con superficie de 40 m²

y altura del techo 3,2 m” (3dswiat.com, 2014) y para el resto de las zonas se definieron las áreas que se muestran en la tabla 13.

Tabla 13. Áreas de la etapa 1

Capacidad	Superficie (m²)	Ocupación (número de adultos)
ETAPA 1		
Café y jardín	50	20
Zona de cursos (A)	54	20
Zona de espectáculos (B)	40	20
Total	144	60

Fuente: Edimóviles (s.f.)

Aunque no es necesario para el presente estudio, como lo mencionan Behrens y Hawranek (1994), “otros tipos de inversión que se producen durante la fase operacional como la racionalización, modernización y ampliación de la planta, en general deben ser analizadas en estudios aparte, y sólo en casos excepcionales deben incorporarse en los costos de inversión inicial”. Aun así, con el fin de completar el análisis, se prevé aumentar la capacidad práctica o alcanzable y realizar una inversión durante el año 5, para llegar a atender 90 adultos a partir del año 6, para lo cual serían necesarios 56 m² adicionales, como se indica en la tabla 14, para la construcción de un salón alternativo tipo A, que permitirá brindar una mayor oferta de cursos, y la de dos salones alternos en madera. Por consiguiente, se requiere un área total para el inmueble de 200 m².

Tabla 14. Áreas de la etapa 2

Capacidad	Superficie (m²)	Ocupación (número de adultos)
ETAPA 2		
Segunda zona de cursos (A)	54	20
Salón alternativo 1 en madera	15	5
Salón alternativo 2 en madera	15	5
Total	84	30

Fuente: Edimóviles (s.f.)

2.3.3.3 Localización del proyecto

El centro de entretenimiento Club La Ceiba prestará sus servicios en un punto fijo. Aunque el barrio El Poblado es el sitio de residencia de nuestro cliente objetivo, no se ha considerado tomar un alquiler en él, debido que es “el suburbio más caro y exclusivo de la ciudad” (Barrios de Medellín, 2014); así, para establecer la ubicación se evaluarán los barrios Prado y Laureles y el municipio de Envigado.

2.3.3.3.1 Macrolocalización

Con el fin de encontrar la localización óptima se realizó un análisis por medio del método cualitativo por puntos de la Teoría de la Decisión (Villareal y Roa Meza, 2007), que incluye el análisis de los precios para casas y locales comerciales con un área igual o mayor a 200 m². En la tabla 15 se presentan las mejores opciones de localización, con un precio promedio del alquiler mensual de \$3.500.000.

Tabla 15. Precios del alquiler mensual y otras características importantes de cada inmueble

Opción	Localización	Costo del alquiler mensual	Área construida	Estrato	Número de habitaciones	Número de baños
1	Envigado	\$3.500.000	200 m ²	6	4	5
2	Envigado - Consultorio en zona del centro	\$4.500.000	206 m ²	4	4	3
3	Medellín - Prado centro	\$3.500.000	300 m ²	4	4	2
4	Medellín - Laureles	\$3.500.000	210 m ²	5	7	4

Fuentes: Finca Raíz (2014a; 2014b)

El mayor peso en la decisión, como se indica en la tabla 16, está dado por la cercanía con el mercado objetivo, debido a la concentración de adultos mayores con potencial económico en el barrio El Poblado, un barrio aspiracional para las clases media y media-alta

de la ciudad de Medellín. Como segundo factor de ponderación, el precio del arriendo no debe generar altos costos fijos. También se consideraron factores como las vías de acceso, la seguridad, las zonas de parqueadero, el transporte y la cercanía a proveedores; de esta manera, al evaluar el cumplimiento de los requerimientos se encuentra en el municipio de Envigado la localización óptima, que cubre las necesidades del centro de día. Además, si se consideran las respuestas dadas durante las entrevistas realizadas en la investigación, se encuentra que el 71,43% de los entrevistados (diez adultos mayores) encuentra en el municipio de Envigado la opción que cumple sus expectativas de cercanía.

Tabla 16. Aplicación de modelo de Teoría de la Decisión para la localización

Factor	Peso	Municipio de Envigado		Barrio Laureles		Barrio Prado centro	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Cercanía con el mercado	0,35	5	1,75	4	1,4	3	1,05
Precio de arriendo	0,2	2	0,4	3	0,6	4	0,8
Vías de acceso	0,15	4	0,6	3	0,45	4	0,6
Seguridad	0,15	5	0,75	4	0,6	2	0,3
Cercanía proveedores	0,15	4	0,6	2	0,3	3	0,45
Total	1		4,1		3,35		3,2

Fuente: elaboración propia

2.3.3.3.2 Microlocalización

En la tabla 17 se presentan las principales opciones inmobiliarias consideradas para el desarrollo del proyecto.

Tabla 17. Localización del proyecto

Código en Finca Raíz	Área construida	Observaciones
1155990	220 m ²	Cuatro habitaciones, cinco baños, patio, garaje y vigilancia 24 horas los siete días de la semana
1244367	206 m ²	Cuatro habitaciones, tres baños, oficina, salón alternativo en madera y dos patios

Fuentes: Finca Raíz (2014a; 2014b)

2.3.4 Ingeniería del proyecto

2.3.4.1 Descripción de los servicios

En la tabla 18 se indican los servicios que serán prestados en el centro del entrenamiento para ayudar a combatir la depresión y la ansiedad en el adulto mayor.

Tabla 18. Descripción de los servicios

Curso o taller	Observaciones
Musicoterapia	Desconectarse a través de los sonidos tranquilizantes de la marimba de chonta, la kalimba, la melódica, la quena, entre otros instrumentos, permite al adulto mayor sanar, liberar y recodificar el alma. Apunta Garat que “las canciones producen una mejora en la capacidad para memorizar y en la atención” (fundación montemadrid, 2014). Asimismo, promueve “la comunicación, aprendizaje, movilización, expresión, organización u otros objetivos terapéuticos relevantes, a fin de asistir a las necesidades físicas, psíquicas, sociales y cognitivas” (López López, 2014)
Hidroterapia (servicio a domicilio)	El trabajo en el agua, o hidrocinesiterapia, se utiliza como terapia física para pacientes sedentarios (Escueladeladultomayor.com, 2014). Se ejercita todo el cuerpo, mejora la circulación sanguínea, alivia del dolor y el espasmo muscular y facilita la mejora en el equilibrio y la coordinación (Weinberg, 2014)
Arteterapia	Permite desarrollar capacidad de reflexión, comunicación, expresión y desarrollo personal en una experiencia creadora, lúdica y visual y constituye una expresión de sí mismo no verbal y simbólica (Vaillancourt, 2009)
Juegoterapia	Entre los beneficios otorgados por el juego se tiene que este “desencadena la creatividad y la innovación, mantiene funcionales a las personas bajo estrés, refresca la mente y el cuerpo, motiva el trabajo en equipo, incrementa la energía y ayuda con el cansancio, hace más felices, flexibles y resistentes a las personas” (Gómez, 2014)
Danzoterapia	“Las últimas investigaciones relacionadas con la memoria, y la inteligencia social demuestran que la práctica del baile mejora sustancialmente aspectos relacionados con la coordinación, la atención, el equilibrio y la disminución del estrés” (Coombeva, 2014). El movimiento favorece la integración de los aspectos físicos y afectivos del ser y trabaja la armonización de los planos corporal, mental y espiritual (Vaillancourt, 2009)
Risoterapia o terapia de la risa	Produce beneficios mentales, emocionales y físicos a través de la risa, despierta la capacidad de sentir, expresar, desconectarse de preocupaciones, dejar fluir la creatividad y liberarse del control y estrés, al provocar una sensación de placer y gran satisfacción (Risoterapia y juego expresivo, s.f.). La risa contribuye a generar las endorfinas, las cuales son la anestesia y relajante que segrega el propio cuerpo humano para mitigar el dolor” (Ghadirian, 1991)
Yoga	No solo contribuye al desarrollo físico sino también al mental, con grandes beneficios al cuerpo. A través de la respiración y la meditación, el yoga busca llegar a la unidad entre el cuerpo, la mente, el ser, el ego y las siete capas de la existencia, para lograr la unión completa con el exterior (Arévalo, s.f.)
Gimnasia física	“El ejercicio ayuda a tener tiempos de reacción más rápidos y también ayuda a los músculos, huesos y articulaciones” (Salvarezza, 1998). Salir a caminar, correr al parque, o “el ejercicio de cualquier tipo al aire libre es necesario para sacar a pasear el alma” (Vega Bravo, 2014). Se ha llegado a la cifra mágica de 150 minutos a la semana como tiempo mínimo para tener las bases de un cuerpo y un alma sanos (Vega Bravo, 2014)
Gimnasia	Se dictarán conferencias y talleres que promuevan acciones o ejercicios que ayuden al adulto a

Curso o taller	Observaciones
mental	conservar su capacidad de memorizar. Como lo menciona Manjarrés Ibarra en su investigación, “el 26% de los adultos mayores se perciben a sí mismos con algunos problemas de memoria” (Manjarrés Ibarra, 2013).
Cátedra cultural (con salida)	La cátedra se define como un instrumento para la difusión de conocimiento y socialización, a través de debates, espectáculos, risoterapia, charlas de alimentación, cursos de cocina, talleres en valores y viajes temáticos, que se considerarán el principal foco de la cátedra. Para esto, se tendrían, entre los servicios, viajes espirituales, culturales, de esparcimiento, de introspección y de crecimiento personal, todo lo cual le permitirá al adulto conocerse y vivir nuevas experiencias

Fuentes: detalladas en el cuerpo de la tabla

2.3.4.1.1 Proveedores

Tabla 19. Proveedores

Proveedor	Observaciones
Almacenes especializados en tecnología y entrenamiento, como Ktronix, Falabella, Ripley o Alkosto	Compra de equipos tecnológicos, los cuales no requieren un alto grado de especialización y serán de marcas reconocidas en el mercado, como Panasonic, Sony, Compaq y Epson
Almacenes de cadena, como Éxito, Carulla y Euro	Suministros de alimentación
Tiendas de café especializado, como El Monasterio, Casa Teatro y Otraparte	Suministros de café, pastelería y panadería
Uros o Maximpresos	Impresión de publicidad y demás servicios de litografía
Viveros (Tierra Negra, Sol Rojo, Al Solar)	Suministro de productos y servicios de jardinería
Marión, Todo en Artes o Rosalba	Suministro de papelería en general y utensilios de arte
Guitarras y Baterías, Musical Cedar u Ortizo	Compra y mantenimiento de instrumentos musicales
Firmas <i>freelance</i> de diseño (IDlink, SigmaStudios, WebCreativa)	Servicio de diseño de página web
	<i>Community manager</i>
Comercializadora Antioqueña de Turismo o Alianza	Servicios de agencia de viajes
Turibus, Seditras o Las Buseticas	Transporte especializado
Forma o Fitnessmarket	Suministro de equipos de gimnasio y su mantenimiento
Bibliotecas de Comfenalco y Pública Piloto	Préstamos de literatura

Fuente: elaboración propia

Aparte de lo indicado en la tabla 19, es necesaria la tercerización (*outsourcing*) del recurso humano para dictar los cursos y talleres del centro de entretenimiento indicados en la tabla 18, e, incluso, para servicios como el aseo, la selección del personal, la asesoría jurídica y la revisoría fiscal, los cuales podrán ser contratados a través de una empresa temporal o de particulares.

2.3.4.2 Inversión

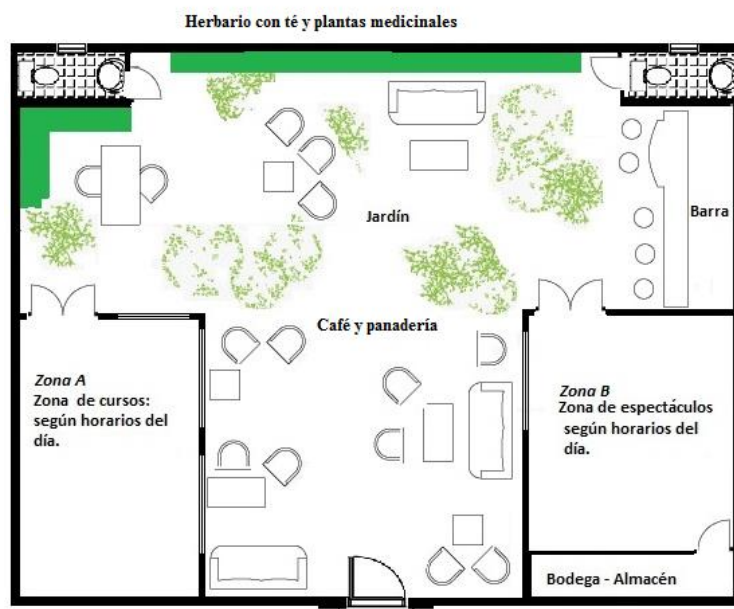
En el presente capítulo se indican de manera breve los costos derivados del análisis de las necesidades para suplir los servicios prestados por el Club La Ceiba; para su detalle se puede revisar el análisis financiero presentado en el documento de *Excel* del anexo.

2.3.4.2.1 Activos tangibles

2.3.4.2.1.1 Edificaciones, montaje, obras, preparación y adecuaciones

La Ceiba tendrá como foco central la zona del café, con un ambiente cálido, cómodo y tranquilo, junto a un espacio abierto y natural en el jardín. Además, según lo ideado, como se muestra en la planta presentada en la Figura 2, se tendrán dos salones: zona A, en la que se realizarán los cursos y talleres, y la zona B, en la que los adultos mayores podrán participar de espectáculos y de la cátedra cultural. De igual manera, se ha considerado adecuar el inmueble de acuerdo con las necesidades físicas del adulto mayor, con el uso de barras para su agarre, perillas especiales para las puertas y protectores en general en los bordes, entre otros elementos básicos para su movilidad. Con todo esto y la remodelación, las instalaciones eléctricas y la construcción de un salón alterno en madera, se obtiene un costo de inversión en adecuaciones de \$33.700.000.

Figura 2. Plano en planta del Club La Ceiba



Jardín para leer, tomar café y dialogar



Café y panadería:
(Pague por su tiempo)
los adultos mayores pueden
comer y hablar, además de
realizar sus trabajos pendientes
en pintura, macramé, entre
otros



Zona A
Arteterapia,
musicoterapia,
juegoterapia,
yoga,
gimnasio.



Zona B
Películas,
obras,
catedra cultural,
risoterapia.

Fuente: elaboración propia

Como parte del estudio de viabilidad, en estudio financiero presentado en el numeral 0 se han considerado dos opciones para el proyecto, que corresponden a tener un arriendo del inmueble de 200 m² en el municipio de Envigado, con valor mensual de \$3.500.000, o la posible compra, por un valor cercano a \$450.000.000 (Finca Raíz (2014a; 2014b).

Los valores mencionados se reflejan en los costos de la operación.

2.3.4.2.1.2 Maquinaria, equipo, herramientas y mobiliario

Se requiere una inversión de \$27.594.705 para la compra de los equipos necesarios para el desarrollo de los cursos y talleres que buscan el entretenimiento del adulto mayor. En la Tabla 20. **Detalle del costo de la inversión para la zona A** 20 se muestra el resumen del presupuesto estimado, en consideración a la cantidad de adultos calculada en el numeral 0, destinado a la compra de utensilios como: tapetes de yoga, bloques para yoga, libros de meditación, bandas elásticas, equipo para *pilates*, escalador *stepper*, plataforma vibratoria,

bicicleta horizontal, elíptica magnética, banda caminadora, *activcycle* paradigma, plataforma giratoria, elementos de maderoperapia, masajeadores, aromaterapia, caballete, instrumentos musicales como tambora costeña, tambor alegre, flauta triple, guitarra clásica, marimba, gaitas, melódica, ocarina, ukelele, kalimba, consola de videojuegos *Xbox 360* compatible con *Kinect*, juego de *kinect sports*, juego de *kinect dance*, cartas de póker para visión baja, juegos de bingo, dominó, parques, ajedrez en madera y muchos otros elementos.

Tabla 20. Detalle del costo de la inversión para la zona A

Actividad	Costo
Arteterapia	\$1.692.000
Gimnasio físico	\$10.406.544
Gimnasio mental	\$280.000
Yoga	\$1.630.000
Terapia	\$2.091.291
Varios	\$4.820.200
Musicoterapia	\$1.904.100
Hidroterapia (solo a domicilio)	\$2.108.000
Juegoterapia	\$1.833.570
Total	\$27.594.705

Fuente: elaboración propia.

De igual modo, para cada uno de los ambientes del centro de entretenimiento se han investigado y calculado sus costos, como se presentan en la tabla 21.

Tabla 21. Inversión en maquinaria, equipo y mobiliario por zonas

Zona	Costo total
Zona de cafetería	\$43.462.140
Zona del jardín	\$5.502.600
Zona administrativa	\$2.231.661
Zona A: de cursos	\$27.594.705
Zona B: de espectáculos y cátedra	\$11.679.100
Baños	\$739.900
Apoyo al adulto mayor	\$5.648.500
Total	\$96.858.606

Fuente: elaboración propia

Es preciso agregar que la inversión total de \$96.858.606, indicada en la tabla precedente, comprende los costos del mobiliario, equivalentes a \$25.224.900, para la compra de las sillas masajeadoras, sofás, poltronas, sillas mecedoras, muebles, mesas, tablero, centro de trabajo, armario, mesas plegables, entre otros elementos, para el acondicionamiento de los espacios del centro de entretenimiento. Y los restantes \$71.633.706 se necesitan para la inversión en maquinaria, equipos, herramientas, tabletas, computadores, televisores, cafetera, capuchinera, lector biométrico de huella para control de acceso, letrero electrónico, licuadora, nevera, horno microondas, vitrinas refrigeradas, lámparas, vajilla, impresora, sistema de sonido, teatro en casa, equipos de entrenamiento, entre otros elementos, para el uso en los cursos y talleres.

2.3.4.2.1.3 Repuestos e imprevistos

La cantidad de repuestos necesarios se tomó en consideración de acuerdo con un supuesto del 10% del valor de compra de los equipos de entrenamiento y gimnasio, con una frecuencia de recompra de tres años, para una inversión en el período inicial de \$325.433, como se muestra en la tabla 22, valor que al tercer año se lleva a los gastos generales.

Tabla 22. Costo de los repuestos

Concepto	Costo unitario del equipo	Cantidad de equipos	Costo de los repuestos cada año
Escalador <i>stepper</i>	\$219.000	2	\$14.600
Plataforma vibratoria	\$425.000	2	\$28.333
Bicicleta horizontal	\$527.000	2	\$35.133
Elíptica magnética	\$759.000	2	\$50.600
Bicicleta horizontal	\$465.000	1	\$15.500
Banda caminadora	\$324.999	2	\$21.667
<i>Activcycle</i> paradigma: ejercicio y terapias	\$749.000	2	\$49.933
Plataforma giratoria	\$300.000	2	\$20.000

Concepto	Costo unitario del equipo	Cantidad de equipos	Costo de los repuestos cada año
Videoprojector	\$2.690.000	1	\$89.667
TOTAL	-	16	\$325.433

Fuente: elaboración propia

En otros términos, en forma conservadora se tiene un rubro por imprevistos, para suministro, embalaje, transporte, derechos y gastos de instalación, por valor de \$1.790.843, correspondiente al 2,5% de la inversión en equipos; por último, y según el supuesto del proyecto con arrendamiento, como se indica en la tabla 23, se obtiene un costo de inversión de \$132.924.882 por concepto de activos tangibles. Si, en cambio, se realiza la compra del inmueble, el costo total de la inversión inicial asciende a \$582.674.882.

Tabla 23. Inversión en activos tangibles para proyecto con arrendamiento

Concepto	Costo total
Inversión en maquinaria, equipos y herramientas para la operación	\$71.633.706
Inversión en mobiliario y equipamiento	\$25.224.900
Repuestos	\$325.433
Imprevistos	\$1.790.843
Inversión en edificaciones, montaje, obras, preparación y adecuaciones	\$33.700.000
Trámites para el arriendo (autenticación, diligencias, entre otros)	\$250.000
TOTAL	\$132.924.882

Fuente: elaboración propia

2.3.4.2.2 Activos intangibles

De la tabla 24 se desprende que se necesita la suma de \$43.438.453 para la inversión en activos intangibles previos a la puesta en marcha del proyecto.

Tabla 24. Inversión en activos intangibles

Concepto	Costo total	Observaciones
Costos de constitución de la empresa y establecimiento de la organización	\$3.181.900	Compra de bases de datos, registro mercantil, registro de marca, trámites legales, formularios, honorarios de abogado para asistencia jurídica y honorarios por servicios de selección y

Concepto	Costo total	Observaciones
		contratación del personal
Costos de capacitación	\$3.150.000	Documentación y material de capacitación, cursos de mercadeo para el segmento <i>senior</i> , de primeros auxilios, de manejo de extintores, de barista (preparación de capuchinos y café en general), de servicio al cliente, de gerontología y de entrenamiento en temas afines a los talleres y cursos del Club La Ceiba
Costos de publicidad y comercialización previos a la operación	\$9.350.000	Diseño de logo, impulsores y personal de ventas previo a la ejecución, manual de imagen básico, diseño y programación de sitio web inteligente, fotografía y diseño e impresión de postales, tarjetas y portafolio y campañas publicitarias de expectativa
Adquisición de tecnología	\$16.100.000	Diseño de interfaz de intranet, paquete de <i>Windows 8.1</i> , licencia del antivirus, software de contabilidad, licencia de software de control de tiempo para el computador, software para el sistema de huella para el control del acceso y cámaras de seguridad
Gasto de puesta en marcha	\$1.856.553	Coordinación de evento para activación de marca y licor y comida para la inauguración
Gastos de estudios preoperativos	\$7.800.000	Estudio de viabilidad técnica, investigación de mercado, estudios económicos, diseño arquitectónico e impresión de dibujos y especificaciones
Costos por terminación de la vida útil	\$2.000.000	Desmontaje, evacuación y saneamiento
TOTAL	\$43.438.453	

Fuente: elaboración propia

2.3.4.2.3 Capital de trabajo

Para el sostenimiento y operación normal de la empresa durante el primer mes será necesario un capital de trabajo de \$46.518.017, el cual considera solamente las cuentas por pagar correspondientes a los costos fijos, dados por mano de obra (\$38.812.542), capacitación (\$452.667), costos de transporte de los adultos mayores (\$1.600.000), gasto de arrendamiento (\$3.500.000), gastos generales (\$2.152.808) e imprevistos (\$543.280).

En últimas, como conclusión del numeral 2.3.4.2, correspondiente a la inversión, son necesarios \$132.924.882 por concepto de activos tangibles, \$43.438.453 en activos intangibles y un capital de trabajo de \$46.518.017, para un presupuesto total de \$223.424.632, en el caso de arrendamiento del inmueble; si se llegase a optar por la compra, el total ascendería a \$673.174.632. Cabe recordar que en el año 6 se realizará una inversión, que comprende la

maquinaria y los equipos para la nueva zona de cursos, por valor de \$31.989.826, la renovación de equipos y muebles por \$49.168.298, la construcción de dos salones alternos por \$6.000.000, gastos de montaje por \$3.000.000 y gastos por la reinauguración de \$1.856.553.

2.3.4.3 Costos de operación

2.3.4.3.1 Costo del recurso humano

En la tabla 25 se presenta la necesidad de recurso humano para el Club La Ceiba, con un costo total de \$8.488.137 mensuales (\$101.137.643 anuales).

Tabla 25. Costo del recurso humano

Área	Recurso humano	Observaciones	Costo mensual / costo anual
Dirección técnica	Profesional en el área de ciencias sociales (nivel tecnológico o profesional), de preferencia con capacitación en gerontología, psicología, trabajo social, fisioterapia o fonoaudiología	Desarrollará las funciones definidas en el reglamento interno. Estará a cargo del personal de salud y del <i>concierge</i> (se implementará a partir del año 6)	\$4.000.000 / \$48.000.000
Enfermería	Personal auxiliar de enfermería o cuidadores. De preferencia, deberán tener conocimientos en gerontología y estar certificados en primeros auxilios	Desarrollarán funciones de conformidad con las patologías y condiciones de los adultos mayores	\$3.575.796/ \$42.909.552
Coordinador de servicios generales	El <i>concierge</i> , con experiencia en el área de servicios generales, por ejemplo, en hotelería y turismo. Ejercerá labores en servicios generales e, incluso, como manipulador de alimentos, Estará a cargo de la zona de la cafetería	Deberá ser una persona dinámica, recursiva, simpática, activa, creativa, ágil, con excelentes relaciones humanas, con facilidad en el trabajo bajo presión y excelente ser humano, para prestar un servicio amable y de calidad. De conformidad con lo mencionado por la administradora de empresas Esther Chavarro (entrevista del autor, 5 de febrero de 2015), “debe haber calidad profesional, trato personalizado, como a un niño, que los cuiden, que los consientan”.	\$1.169.600 + \$120.000 para uniforme de dotación trimestral (muda completa con camisa, zapatos y <i>jean</i>) / \$14.755.200
Cursos y talleres	Musicoterapeuta o profesional en música, fisioterapeuta, kinesiólogo, especialista en psiquiatría, psicólogo o trabajador social, profesional en artes plásticas, especialista en recreación o licenciado en educación física, recreación y deporte,	Asimismo, para brindar los cursos y talleres de artes manuales e intelectuales son necesarios dentro del personal;	\$2.762.219 / \$33.146.624

Área	Recurso humano	Observaciones	Costo mensual / costo anual
	licenciado en danza, instructor de yoga o deportólogo		
Cátedras y charlas	Profesionales en historia, procesos recreativos y turísticos. Conferencistas	Se deben procurar temas de felicidad, valores, religión, excelencia y amor, entre otros	\$860.522 / \$10.326.267
Dirección administrativa	Administrador de empresas (*)	Realizará actividades de mercadeo en paralelo, con el fin de generar nuevos servicios y coordinar el equipo de ventas	\$3.043.700 / \$36.524.400
Contaduría	Contador (*)	Labores de contaduría y presentación de estados financieros	\$600.185/ \$7.202.214
Ventas	Personal de ventas e impulsores (*)	Deberán realizar visitas directas a los sitios de alta afluencia de adultos mayores y a los espacios de los aliados estratégicos	\$1.267.067 / \$15.204.800
Total			8.488.137 / \$101.137.643

(*): conviene advertir que no se han considerado los costos de los salarios del administrador, el contador y la fuerza de ventas, debido que dichos rubros se encuentran en los gastos de administración y gastos de ventas en la tabla 28

Fuente: elaboración propia

El valor de los salarios para los profesionales que se emplearán para dictar los cursos y talleres según el modelo de contratación fija se presentan en la tabla 26 y se obtuvieron de la recopilación realizada por FinanzasPersonales.com (2014), correspondiente al ingreso de base de cotización de los aportes a seguridad social de los graduados de educación superior que trabajan como empleados dependientes y que pertenecen al régimen contributivo. Además, se ajustaron al año 2014 y con el valor de carga prestacional.

Tabla 26. Sueldos del personal (periodicidad mensual)

Curso	Profesional	Costo mensual
Yoga	Instructor de yoga	\$1.744.984
Gimnasio Físico	Deportólogo, profesional en deporte, tecnología deportiva, fisioterapeuta o kinesiólogo	\$1.913.034
Musicoterapia	Musicoterapeuta, profesional en música-instrumento o en música-canto	\$2.283.069
Danzoterapia	Licenciado en danza	\$2.148.113
Juegoterapia	Especialista en recreación o licenciado en educación física, recreación y deporte	\$1.910.572
Arteterapia	Profesional en artes plásticas	\$2.101.517
Risoterapia	Psicólogo, especialista en psiquiatría o trabajador social	\$4.071.337

Curso	Profesional	Costo mensual
Hidroterapia (servicio a domicilio)	Fisioterapeuta, que utiliza la habilidad de las manos y el saber del cuerpo humano	\$2.533.503

Fuente: elaboración propia

Acorde con el tiempo legal requerido para un cuarto de salario, correspondiente a dos horas diarias, se deben vincular instructores que tengan conocimientos en, como mínimo, dos campos, para que así, según se indica en la tabla 32, cada profesor dicte cinco cursos de dos horas en el transcurso de una semana. Para lo anterior se indica, en la tabla 27, un costo de \$2.762.219 mensuales (\$33.146.623 anuales), para el pago del personal necesario para dictar los cursos de la zona A.

Tabla 27. Valor mensual de los servicios de contratación fija para un cuarto de salario

Ítem	Número de cursos	Número de horas mensuales	Valor mensual
Gimnasio físico y yoga	5	40	\$457.252
Musicoterapia y danzoterapia	5	40	\$553.898
Juegoterapia	5	40	\$477.643
Arteterapia	5	40	\$525.379
Gimnasio mental y risoterapia	5	40	\$748.046
Total	25	200	\$ 2.762.219

Fuente: elaboración propia

De igual manera, se considera en el año 6 la contratación de una enfermera adicional, con un salario mensual de \$4.000.000 (valores de 2014), a cargo de la dirección técnica, valor ajustado con la inflación para un total anual de \$85.819.104 por las dos enfermeras, junto con el pago mensual de los profesores por la nueva zona de cursos, con pagos mensuales de medio tiempo por \$5.524.437 (\$66.293.247 anuales). Con todo lo anterior se obtiene un costo total aproximado de \$177.193.818 anuales por el pago del recurso humano, cantidad ajustada con la inflación.

2.3.4.3.2 Costo de las materias primas, materiales e insumos

Se incurre en costos por materia prima equivalente a \$104.411.508, equivalentes a actualización de la literatura, repertorio de películas, material discográfico, videojuegos y abastecimiento de las demás herramientas necesarias para los cursos.

Tabla 28. Costo de las materias primas, materiales e insumos (periodicidad anual)

Concepto	Costo total	Observaciones
Costos en la cafetería	\$98.847.219	Café, frutas, vino, cerveza, té orgánico, infusiones naturales, pastelería, repostería, comestibles, yogurt, <i>muffins</i> , pancakes, leche, granola, cereal, aromáticas, chocolate, maní, frutos secos, pan, cremas para café, endulzantes <i>light</i> , galletas, leche, sazónadores, servilletas, platos, cubiertos plásticos, velas, papel higiénico, jabón de baño, entre otros
Costos en la zona de cursos	\$5.564.289	Libros o literatura de ficción, novelas, desarrollo mental, mapas mentales, crucigramas, gimnasia, alimentación saludable, sudoku, relajación, juegos lúdicos, meditación para <i>dummies</i> , videos para ejercitar la mente, música de relajación, bastidores, pinceles, pinturas para óleo, papel (resma), caja de lápices de color, crayolas, lápices, bloqueador solar, marcadores borrables, entre otros elementos como arcilla, balsa, punzón, reglas, pinturas acuarela, témperas, vinilos, tinta china, plastilina, tabla, libros y revistas de arte, material discográfico y nuevos juego <i>kinect</i>
Total	\$104.411.508	

Fuente: elaboración propia

2.3.4.3.3 Costo del mantenimiento

Con el fin de tener los equipos en condiciones óptimas de funcionamiento y prolongar su vida útil es vital programar una adecuada agenda de mantenimiento preventivo periódico que consta de: “Limpieza electrónica, reparación electrónica, reparación mecánica, lubricación, cambio de repuestos, cambio de tapizados, instalación y desarme de equipos” (Gymservice, 2014). El mantenimiento de los equipos equivale al 3% del valor del equipo, con una frecuencia de esa actividad de seis meses, para un costo anual de \$585.780.

2.3.4.3.4 Otros costos y gastos

Como costos fijos están los servicios públicos (acueducto, saneamiento, energía eléctrica y gas), servicios de aseo y jardinería, transporte del adulto mayor, gastos legales y gastos de venta.

Tabla 29. Otros costos y gastos (periodicidad anual)

Concepto	Costo	Observaciones
Costos de capacitación	\$1.032.000	Cursos de primeros auxilios, curso en gerontología o servicio al cliente y participación en ferias del adulto mayor, seminarios, cursos, otros
Costos de transporte	\$19.200.000	Gastos de transporte del adulto mayor (busetas con circuito en la mañana y en la tarde)
Gastos generales	\$23.414.799	Paquete de Office 365 para pequeña empresa, suscripción a periódicos <i>El Colombiano</i> , <i>El Espectador</i> y <i>El Tiempo</i> , servicio de televisión de Directv, almacenamiento de información en <i>Google</i> , suscripción a <i>Netflix</i> , servicio de internet, servicios públicos (acueducto, saneamiento, energía eléctrica y gas), seguridad, servicio de limpieza, jardinería, barredora, trapera, reposición de plantas, botiquín de primeros auxilios, recarga del extintor y otros
Gastos de venta fijos	\$32.904.800	Vendedor, impulsores, servicio de <i>community manager</i> , mantenimiento de sitio web, SEO (<i>search engine optimization</i> : posicionamiento en buscadores, campañas publicitarias, fotografía, diseño e impresión de material publicitario, coordinación de los eventos del día de adulto mayor y la navidad (por día programado), junto con vino y comida
Gastos legales	\$2.970.200	Trámites, formularios y registro mercantil, pago por derechos de autor (Organización SAYCO-ACINPRO), honorarios de abogado y póliza multirriesgo de SURA
Gastos de administración	\$44.494.554	Salario del administrador, salario del contador, papel (resma), útiles de oficina y compra de la papelería contable (formatos de cotización, facturas, cuentas de cobro, recibos de caja, etc.)
Pago de honorarios a los dueños	\$5.154.000	Utilidad entregada como beneficio a los propietarios.
TOTAL	\$129.170.353	

Fuente: elaboración propia

Conviene advertir que, entre los gastos legales indicados en la tabla 29, que la póliza de “seguro Multi Riesgo empresarial de SURA, les permite a las pequeñas y medianas empresas trasladar el riesgo y contar con una cobertura integral, a través de diferentes módulos que brindan protección frente a daños materiales, lucro cesante, responsabilidad civil,

transporte de mercancía y valores, manejo y asistencia integral” (Sura, 2014). El valor asegurado para una póliza de multirriesgo empresarial varía de acuerdo con cada módulo y con los artículos amparados, pero, debido a las reducidas necesidades de la empresa y a sus activos, se podría considerar un pago anual para este rubro equivalente a un salario mínimo mensual legal vigente.

En últimas, como conclusión del numeral 2.3.4.3, correspondiente a los costos y gastos de operación, se necesita cada año las sumas siguientes: \$101.137.643 para el pago del recurso humano, \$585.780 para el mantenimiento de los equipos, \$104.411.508 en materias primas, materiales e insumos, \$129.170.353 por concepto de costos de capacitación, costos de transporte, gastos generales, gastos de venta fijos, gastos legales, gastos de administración y pago de dividendos a los inversionistas. En resumen, el costo de operación anual es de \$337.865.283.

2.3.5 Análisis legal y administrativo

2.3.5.1 Registros comerciales y tributarios

Con el fin dar “cumplimiento a unos requisitos mínimos para poder disfrutar de beneficios tales como el reconocimiento, tranquilidad, seguridad, estabilidad y la oportunidad de tener acceso a cualquier oferta institucional” (Colombiaseformaliza, 2014), el Club La Ceiba deberá acatar todas las obligaciones y diligenciar todos los documentos necesarios estipulados por el Estado colombiano, tales como: la inscripción al registro mercantil ante la cámara de comercio correspondiente, el registro de marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio y los requerimientos relacionados con la apertura y el funcionamiento de establecimientos de comercio definidos en la ley 232 del año 1995, referentes a uso del suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y destinación, tramitados ante la autoridad competente

del respectivo municipio (Colombiaseformaliza, 2014). Es prudente advertir el cumplimiento, según lo mencionado en la tabla 30, y aprovechar los beneficios para la formalización establecidos en la ley 1429 de 29 de diciembre de 2010:

Para las personas naturales y jurídicas que desarrollen pequeñas empresas, cuyo personal no sea superior a 50 trabajadores y cuyos activos totales no superen cinco mil salarios mínimos legales vigentes (5.000 SMMLV), que con posterioridad a la entrada en vigencia de la citada ley, se matriculen en el registro mercantil de las Cámaras de Comercio, pagarán tarifas progresivas para la matrícula mercantil y su renovación, de acuerdo con los siguientes parámetros: (0%) del total de la tarifa establecida para la obtención de la matrícula mercantil en el primer año de desarrollo de la actividad económica principal (50%), en el segundo año (75%), en el tercer año (100%), del cuarto año en adelante. La ley también creó incentivos, como el descuento en el impuesto sobre la renta donde para Primer año (0%), Segundo año (0%), Tercer año (25%), Cuarto año (50%), Quinto año (75%), Sexto año (100%) (Cámara de Comercio de Bogotá, 2014).

Tabla 30. Normas

Ley	Observaciones
INVIMA	Los restaurantes y establecimientos destinados a la preparación y consumo de alimentos deberán dar cumplimiento a las disposiciones presentadas en el capítulo 8 del decreto 3075 de 1997 pertinentes para la visita de secretaria de salud, donde se verificara el cumplimiento de disposiciones consideradas como vitales para la prestación del servicio (Invima, 2014)
Organización Sayco-Acinpro	Por concepto de remuneraciones pecuniarias provenientes de la comunicación y el almacenamiento digital de obras musicales, se obtiene el valor anual de la tarifa por pagar por derechos de autor de \$658.900 (Organización Sayco-Acinpro, 2014)
Fomento al cine: ley 814 de 2003	Se deberá pagar la cuota para el desarrollo cinematográfico; esta cuota se liquidará para los exhibidores sobre un ocho con cinco por ciento del monto neto de sus ingresos obtenidos por la venta o negociación de derechos de ingreso a la exhibición cinematográfica en salas de cine o sala de exhibición, cualquiera sea la forma que estos adopten (Congreso de Colombia, 2003)
Acoso laboral: ley 1010 de 2006	Toda conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un empleado o trabajador por parte de un empleador, jefe o superior jerárquico, inmediato o mediato, un compañero de trabajo o un subalterno, encaminada a infundir miedo, intimidación, terror y angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo, o inducir la renuncia del mismo (Ministerio de Trabajo, 2015)

Fuente: elaboración propia

2.3.5.1.1 Registro mercantil

Para las personas jurídicas, “el representante legal debe solicitar la matrícula dentro del mes siguiente a la fecha de la escritura pública de constitución” Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2014a). Y dicha inscripción en el registro debe renovarse cada año, por lo cual todos los comerciantes matriculados, deben efectuar la “renovación de la matrícula mercantil entre el 1 de enero y el 31 de marzo, según lo estipula la ley” (Cámara de Comercio

de Medellín para Antioquia, 2014a). Para renovar la matrícula en un año determinado, se debe tener en cuenta la información financiera a 31 de diciembre del año inmediatamente anterior. La liquidación del trámite de renovación se calcula con fundamento en el valor de los activos declarados (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2014a; 2014b). De esta forma, según los activos previstos del Club La Ceiba, se incurriría en un pago de \$950.000 para la renovación de la matrícula mercantil, valor calculado de acuerdo con el rango de activos entre 316 y 332 salarios mínimos mensuales legales vigentes. De manera adicional, se incurre en gastos de formulario (\$4.300), consultas de nombre (\$1.800) y verificación de información en listados de nombres (\$7.500).

2.3.5.1.2 Organización jurídica

Club La Ceiba será una organización jurídica de sociedad por acciones simplificada (S. A. S.), perteneciente al régimen común, con ventas superiores a 109 millones al año; por lo tanto está obligada a facturar, a cobrar IVA, a declarar y a llevar contabilidad (Cámara de Comercio del Aburrá Sur, 2014). Con base en lo anterior, se consideró, entre los gastos de administración presentados en la tabla 29, la contratación de los servicios de un contador, con el fin de presentar los estados financieros a final del año ante la DIAN.

2.3.5.1.3 Homonimia

“El artículo 35 del código de comercio establece que las Cámaras de Comercio deben abstenerse de matricular a un comerciante o a un establecimiento de comercio con el mismo nombre de otro ya inscrito” (SIC, 2014a); en consecuencia, se consultó y se constató, en las bases de datos de la entidad denominada Control Nacional de Homonimia del Registro Único Empresarial y Social (RUES, sf), la posibilidad de usar el nombre Club La Ceiba. De manera adicional, se optó por generar otros nombres de marca, entre los cuales se tienen: Centro de

Entretenimiento Adulto Feliz, Centro día Senior, Old's Club, Club Bonheur, los cuales se encuentran disponibles, según lo consultado en el RUES y pueden hacer parte del listado de verificación de hasta 20 nombres ofrecido por las cámaras de comercio.

2.3.5.1.4 Registro de marca

De acuerdo con la legislación colombiana, la única forma de tener efectivos derechos sobre una marca se obtiene con el registro otorgado por la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC, 2014b), ente estatal que otorga el derecho a la exclusividad del titular en el uso de la respectiva marca para los productos o servicios que de manera específica se solicita proteger (Guía de marcas para las empresas, 2014). Una vez concedida una marca, se entenderá que el titular tendrá durante diez años derechos de exclusividad sobre el signo, y únicamente sobre los productos o servicios para los cuales fue concedida su protección (Tummet, 2014). Con el fin de proteger la propiedad intelectual constituida por los bienes intangibles, es decir, el nombre comercial, la marca y los lemas comerciales, se presentan los costos indicados en la tabla 31, incluidos en la inversión en el numeral 0.

Tabla 31. Costos del registro de marca

Concepto	Costo	Observaciones
Listado de antecedentes marcarios	\$26.000	Antes de registrar una marca, se debe conocer si existen expresiones iguales o similares registradas o solicitadas con anterioridad, que puedan resultar confundibles con la que se pretende presentar (SIC, 2014b)
Registro de marca de clase 1 ante la Superintendencia de Industria y Comercio y la asesoría legal	\$1.654.434 .	Marcaria ofrece sus servicios para realizar el registro de marca en Colombia. Estos precios incluyen todos los honorarios y derechos oficiales del proceso. No incluyen defensas en caso de presentarse oposiciones a la marca (Marcaria, 2014)
Consulta especializada de marca con la entrega de un concepto específico	\$1.656.000	Marca Registrada ofrece los servicios para realizar la consulta (Marcaregistrada, 2014)

Fuente: Guía de marcas para las empresas (2014)

2.3.5.1.5 Clasificación de NIZA

De la clasificación de productos y servicios, la clase 41 es aquella que de mejor manera se ajusta a la empresa; comprende los servicios prestados por personas o instituciones para desarrollar las facultades mentales de personas o animales (educación y formación), así como los destinados a actividades deportivas y culturales, con inclusión de “los servicios cuyo principal propósito es el recreo, diversión y entretenimiento de las personas” (OMPI, 2014).

2.3.5.2 Estudio administrativo

2.3.5.2.1 Jornada laboral

De las entrevistas realizadas se desprende que no hay opinión unánime respecto al horario; en su gran mayoría, los adultos buscan la mañana para acceder a este tipo de servicios, pero, de igual manera, disponen de tiempo en la jornada de la tarde. Menciona, por ejemplo, Luz Ángela Amaya, de 60 años de edad, respecto a su horario actual de actividades: “en las horas de la mañana de 8:00 a. m. a 10:00 a. m. tengo yoga una vez a la semana, y dos veces hidroterapia, de 8:00 a. m. a 9:00 a. m., y en las tardes tengo una vez a la semana óleo, de 2:00 p. m. a 5:00 p. m. y, de 2:00 p. m. a 4:00 p. m., acuarela” (entrevista del autor a Luz Ángela Amaya, 21 de enero de 2015). En el mismo sentido recomienda Luz Restrepo “realizar las actividades en la mañana, entre 10:00 a. m. y 12:00 del día, y en la tarde entre 2:00 p. m. y 5:00 p. m., lo que guarda un espacio de tiempo a los adultos mayores para poder dormir y reposar el almuerzo” (entrevista del autor a la psicóloga Luz Restrepo, 30 de enero de 2015). Por ende, con el fin de satisfacer la necesidad de entretenimiento en cualquier momento del día, el servicio se prestará en el horario de lunes a viernes, entre 8:00 a. m. y 6:00 p. m., debido a que, incluso, el adulto mayor puede pedir a domicilio su almuerzo y reposar dentro del centro de entretenimiento. Así, los cargos operativos cumplirán un turno de nueve horas

diarias en cinco días, para un total de 45 horas semanales, lo que permite cabal cumplimiento del número de horas que se trabaja en Colombia, puesto que, según lo regulado en el artículo 161 del Código Sustantivo del Trabajo, la jornada ordinaria de trabajo máxima es de ocho horas al día y 48 horas a la semana (Ministerio de Trabajo, 2014a). Para la zona A se tendrán los cursos y talleres, de acuerdo con la tabla 32.

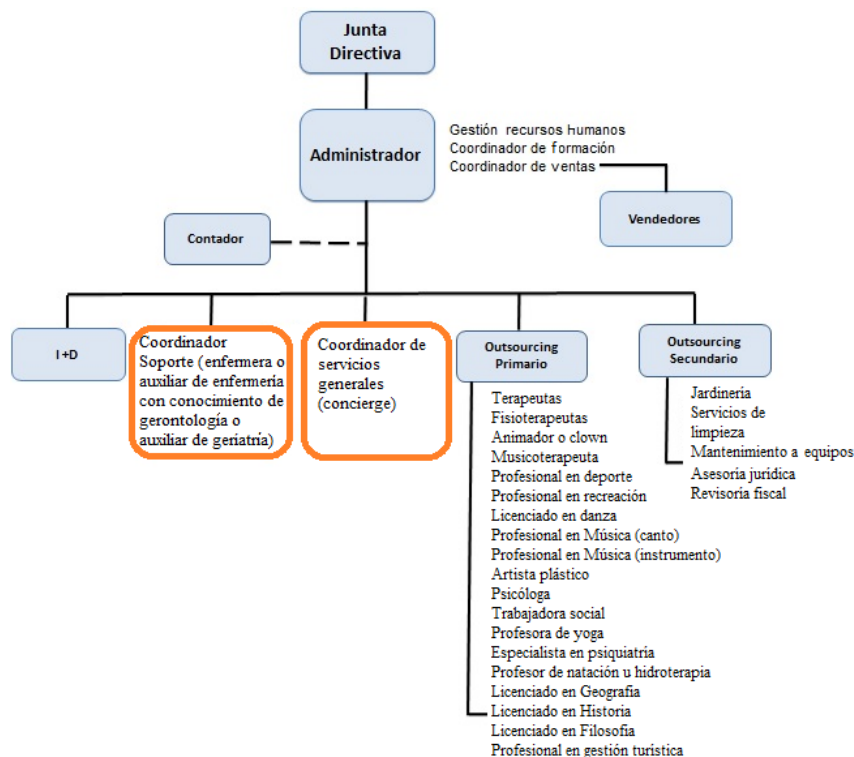
Tabla 32. Horario de los cursos y talleres

HORA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
8 a 10	Yoga	Gimnasio físico	Yoga	Gimnasio físico	Yoga
10 a 12	Musicoterapia	Danzoterapia	Musicoterapia	Danzoterapia	Musicoterapia
12 a 2	Juegoterapia	Juegoterapia	Juegoterapia	Juegoterapia	Juegoterapia
2 a 4	Gimnasio mental	Gimnasio mental	Arteterapia	Gimnasio mental	Arteterapia
4 a 6	Arteterapia	Arteterapia	Risoterapia	Arteterapia	Risoterapia

Fuente: elaboración propia

2.3.5.2.2 Organigrama

Figura 3. Organigrama



Fuente: elaboración propia

2.3.5.2.3 Variables determinantes a la hora de comprar

Para el adulto mayor es relevante “la calidad sin importar la categoría de producto a la que se haga referencia. El segundo criterio es el precio, y el tercero, la recomendación de terceros” (Manjarrés Ibarra, 2013). El profesor Alfaro, de ESADE Business School, menciona que “no son un colectivo homogéneo, pero por lo general prefieren el comercio de proximidad y hacer sus compras a diario como forma de no aislarse. Son fieles al punto de venta y a las marcas, pero sobre todo a la proximidad física o mental de una marca” (Petit, 2014b). En el mismo sentido, como parte del estudio se indagó en las entrevistas por las variables que considera el adulto mayor relevantes o determinantes a la hora de comprar servicios de entretenimiento, deporte, cultura y arte. Respecto a lo que prefieren, se concluyó que les gusta poder conservar su libertad, que haya cercanía con su hogar, que las instalaciones inspiren confianza, que cuenten con alguien del área de la salud, que haya un ambiente ameno, con personas agradables, un grupo homogéneo en sus gustos, y, como primordial, los adultos consideran que se debe tener un buen costo. El 71,43% de los entrevistados (diez adultos mayores) señalaron alguna observación sobre el precio. Menciona Ana María Gaviria: “yo voy por gusto personal y busco que los cursos me dejen un aprendizaje y que estén cerca de mi vivienda. Que me den un crecimiento personal; por ejemplo: el ejercicio es beneficioso para la salud, y actividades como macramé y óleo ayudan con la concentración, la creatividad y el compartir con otros. Me permiten ocupar el tiempo libre en cosas saludables y provechosas” (entrevista del autor a Ana María Gaviria, 20 de diciembre de 2014). Al respecto comenta Luz Restrepo:

Piensa en la seguridad, en el costo, en la logística, para que el adulto mayor se pueda sentir respaldado; el lugar le debe resultar familiar, conocido. Al adulto le gusta que lo involucren con los buenos tiempos pasados, disfruta de forma positiva de elementos nostálgicos, le gusta sentirse joven y vital. También me parece importante señalar que deben tener al alcance, en mi concepto, ejercicios particulares, que le ayuden a algunos adultos con la memoria; algunos confunden los nombres, no recuerdan si traían bolso,

les cuesta acordarse, incluso, cuál fue el desayuno. O, incluso, si tiene un problema en la audición, se deberían enfocar actividades que pueda realizar sin contratiempos” (entrevista del autor a la psicóloga Luz Restrepo, 30 de enero de 2015).

2.3.5.2.4 Información corporativa

Con el fin de satisfacer las variables mencionadas, y como consideración previa a la constitución de la empresa, en la tabla 33 se encuentran los conceptos que serán parte de la cultura organizacional del Club La Ceiba.

Tabla 33. Información corporativa

Concepto	Observaciones
Misión	En unión del talento y calidad de nuestros profesionales, Club La Ceiba busca brindar experiencias de entretenimiento cultural, deportivo, social y recreativo para los adultos mayores
Visión	En el año 2020, Club La Ceiba será una empresa reconocida en Medellín y sus municipios aledaños en la prestación y <i>outsourcing</i> de servicios de entretenimiento para el adulto mayor, al brindar un servicio de calidad, bajo el cuidado de personal idóneo, capacitado y amable
Objetivos del negocio	Club La Ceiba brinda un portafolio de servicios con variedad de opciones, acorde con las necesidades físicas, emocionales, mentales, psicológicas, sociales y cognitivas de los adultos mayores, con el fin de satisfacer y mejorar su calidad de vida
Valores	RESPETO. Es el reconocimiento de las discapacidades del adulto mayor, a la vez que se expresa un verdadero interés y actitud permanente hacia el servicio al cliente
	ALEGRÍA. Es trabajar con amor y entusiasmo, para brindar siempre una sonrisa a los adultos mayores
	ÉTICA. Compromiso de actuar dentro los principios sociales, legales y las mejores prácticas empresariales
	CALIDAD. Entregar servicios de entretenimiento con las mejores características en cuanto a calidad, para brindar siempre el beneficio del adulto
	EXCELENCIA. Mejora continua hacia la excelencia en nuestras actividades

Fuente: elaboración propia

2.3.5.2.5 Estrategias de reclutamiento

Para la selección de personal se utilizarán los métodos empleados por lo general en las áreas de recursos humanos: solicitud de personal, publicaciones en portales de internet, recepción de hojas de vida, entrevista y selección. Se puede recurrir a las bases de datos de los profesionales a través de los directores de facultad de las universidades CES o de Antioquia, entre otras.

2.3.5.2.6 Contratación

“El contrato es un acto por el cual una parte se obliga para con otra a dar, hacer o no hacer alguna cosa” (Ministerio de Trabajo, 2015). Para el caso del personal de salud a cargo de la dirección técnica, la enfermera, el *conciierge*, el administrador, el contador y el personal de ventas, tendrán un contrato a término fijo por tres meses, el cual “sugiere la idea de continuidad, a lo que dura o se mantiene en el tiempo. Bajo este entendido, el contrato a término fijo responde a la idea de la estabilidad en el empleo, y los trabajadores tendrán derecho al pago de vacaciones y prima de servicios en proporción al tiempo laborado cualquiera que éste sea.” (Corte Constitucional, 2014a). Para la vinculación de los profesores de la zona A, se realizarán contratos por un cuarto de salario a término fijo por tres meses, lo necesario para dictar los cursos del Club La Ceiba. En este tipo de contrato, “el empleador se encuentra facultado para exigirle al trabajador, el cumplimiento de las órdenes que éste imparta, sin que el ejercicio de dichas facultades pueda implicar, que el empleador pueda atentar contra los derechos fundamentales, ni contra los derechos mínimos legales establecidos en el C. S. T.” (Ministerio de Trabajo, 2015). Como consideraciones de la legislación, “si el término fijo es inferior a un (1) año, únicamente podrá prorrogarse el contrato hasta por tres (3) períodos iguales o inferiores, al cabo de los cuales el término de renovación no podrá ser inferior a un (1) año, y así sucesivamente” (Corte Constitucional, 2014a).

Ahora bien, para la ejecución de labores momentáneas o extraordinarias, como las conferencias, labores de jardinería, limpieza, revisoría fiscal, diseño de página web, entre otros servicios contratados bajo la modalidad de *outsourcing*, se usará el contrato ocasional de trabajo o contrato por prestación de servicios, en el cual los trabajadores “son aquellos que prestan una labor orientada a satisfacer necesidades extraordinarias de la empresa, que como

tal escapa al giro ordinario de la actividad que desarrollan, durante un breve lapso que no puede exceder del mes” (Corte Constitucional, 2014b).

2.3.5.2.7 Salario

“Es el derecho del trabajador a gozar de una remuneración que le permita satisfacer sus necesidades básicas y las de su núcleo familiar” (Corte Constitucional, 2014c). El costo del personal se indica en la tabla 25; de manera adicional, en la tabla 34 se presentan algunos factores relevantes respecto al vínculo entre el empleador y el trabajador.

Tabla 34. Observaciones del vínculo laboral

Observaciones
“Las prestaciones sociales constituyen pagos que el empleador hace al trabajador, directamente o a través de las entidades de previsión o de seguridad social, en dinero, especie, servicios u otros beneficios, con el fin de cubrir los riesgos o necesidades del trabajador originados durante la relación de trabajo o con motivo de la misma” (Corte constitucional, 2014b)
“Los empleadores deben pagar parafiscales así: SENA 2%, ICBF 3% CCF 4%” (Ministerio de Trabajo, 2015).
Los empleados que devengan hasta dos salarios mínimos tienen derecho cada cuatro meses, en forma gratuita, a un par de zapatos y un vestido de labor (Ministerio de Trabajo, 2015)
“Los empleadores obligados a suministrar permanente calzado y vestido de labor a sus trabajadores harán entrega de dichos elementos en las siguientes fechas del calendario: 30 de abril, 31 de agosto y 20 de diciembre” (Ministerio de Trabajo, 2015)
Todo patrono obligado a pagar cesantías a sus trabajadores, conforme al capítulo VII, título VIII, parte 1a. del Código Sustantivo del Trabajo y demás disposiciones concordantes, les reconocerá y pagara intereses del 12% anual sobre los saldos que en 31 de diciembre de cada año, o en las fechas de retiro del trabajador o de liquidación parcial de cesantía, que tenga este a su favor por concepto de cesantía (Ministerio de Trabajo, 2015)
Los trabajadores que hubieren prestados sus servicios durante un año tienen derecho a quince días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas (Ministerio de Trabajo, 2015)

Fuentes: detalladas en el cuerpo de la tabla

2.3.5.2.8 Análisis estratégico del proyecto

Según el estudio de viabilidad, se presenta en la tabla 35 la matriz DOFA.

Tabla 35. Matriz DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Sería el primer centro de día para el entretenimiento dirigido exclusivamente al adulto mayor, como se ve en la tabla 8	La gran cantidad de profesionales requeridos para los cursos y el personal necesario para el cuidado del adulto mayor elevan los costos fijos del proyecto
Habida cuenta de la forma como se ha formulado el proyecto, se cuenta con gran variedad de opciones de entretenimiento, tal como se aprecia en la tabla 18	Alta inversión en adquisición de activos fijos, tal como se aprecia en la tabla 21
El centro tiene atención profesional, con personal bien preparado y capacitado, de conformidad con lo que se presenta en la tabla 25	La Ceiba, como compañía, no se ha dado a conocer en el medio, por lo cual debe crear una imagen

Los equipos, herramientas y mobiliario son de excelente calidad; ver la tabla 20	Los clientes podrían creer que el centro de entretenimiento es sofisticado y muy costoso, tal como se aprecia en el numeral 0
Instalaciones con gran nivel de confort, comodidad y adaptaciones para facilitar la accesibilidad, de acuerdo con lo que se lee en la tabla 21	<p>2.3.5.2.9 Los servicios tercerizados pueden no ser de la mejor calidad o pueden presentar incumplimientos en sus horarios; ver tabla 19</p> <p>Tabla 19. Proveedores</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Como se observó en el estudio del consumidor, este tiene una necesidad de ocupar su tiempo libre, como se aprecia en la tabla 3	Falta de continuidad de buenos precios con los proveedores de servicios para los cursos
Del estudio demográfico se tiene una nueva distribución demográfica (numeral 2.3.1.2)	Factores de inseguridad externa, como robos, los cuales son cotidianos en el entorno colombiano
Cambios en las expectativas de consumo de los nuevos adultos: gerontolescentes; ver: numeral 2.3.1.4	Pocas barreras de entrada para nuevos competidores que vean como rentable este segmento
Cambios culturales: adultos mayores más tecnológicos e independientes (numeral 2.3.1.5)Entorno tecnológico	Los centros de residencia y cajas de compensación podrían dar un giro a sus servicios ofrecidos (tabla 7)
La unión de un portafolio de servicios permite tener una mayor rentabilidad en el negocio, tal como puede leerse en la tabla 39	Gran variedad de empresas con opciones de entretenimiento en el mercado; ver numeral 2.3.2.3

Fuente: elaboración propia

2.3.6 Análisis financiero

2.3.6.1 Punto de equilibrio

El valor del pago de la anualidad de \$9.500.000, indicado en el numeral 0 y correspondiente al análisis del precio, se calculó de forma que el punto de equilibrio para el centro de entretenimiento es de 40 adultos mayores, que contribuirán con la suma de \$380.000.000 en el año, con lo cual “establece el nivel mínimo de producción y ventas que, en cantidad, debe lograr la empresa para poder generar utilidad contable” (Varela Villegas, 2008); de tal modo, se cubren los \$376.795.283 requeridos para la operación. Para facilidad en los cálculos se supuso que el número de adultos que pagan la mensualidad de \$780.000 se mantiene constante durante los doce meses del año, lo que implica un total mensual de

\$9.500.000. Además, se consideró que la anualidad crece con la inflación (entre el 3% y 5%), con un porcentaje de incremento real de entre 5 y 8%.

2.3.6.2 Depreciación y valor de salvamento

Se ha utilizado el método de depreciación de línea recta. En términos generales, la ley considera que los vehículos y computadores tienen una vida útil de cinco años, la maquinaria, equipo y bienes muebles de diez y las edificaciones, inmuebles y construcciones de 20 años (Presidencia de la República, 1989). De manera adicional, se estima que en el año 10, una vez terminado el proyecto, todos los activos fijos podrán venderse por un valor de salvamento de \$41.063.883, y aquellos equipos con uso de cinco años, que se renovarán, podrán venderse con un valor residual de \$29.689.104, correspondiente al 70% de su costo inicial. En caso de ser comprado el inmueble, este tendrá un valor de salvamento del 85% de su valor inicial, o sea \$382.500.000. En el mismo sentido, para los activos intangibles se usa el método de línea recta para su amortización a lo largo del período que benefician.

2.3.6.3 Flujo de caja

Las condiciones consideradas como base para el estudio financiero comprenden el arriendo del inmueble por \$3.500.000, con una inversión inicial de \$223.424.632, de los cuales el 45,4%, correspondientes a \$101.434.783, se financiará a través de una entidad bancaria a una tasa de 25,15 % efectivo anual (en adelante: ea). En cuanto al capital del inversionista, se empleó la tasa de interés de oportunidad entre el 18% y 20% ea para satisfacer las expectativas financieras de los dueños, para un WACC (*weighted average cost of capital*, que suele traducirse como costo medio ponderado de capital o promedio ponderado de costo de capital y se suele abreviar también como CMPC) de 21,79%. De lo mencionado para amortizar dicho financiamiento se utilizaran como opciones: •cuotas anuales iguales, •abono

constante a capital, •abonos decrecientes al capital en un porcentaje del 12,51%, •abono de interés fraccionado en cada período con amortización del capital en una sola cuota al final del período, y •pago de cuota única al final del período. En el mismo sentido, endeudarse permite disminuir la base gravable para el cobro de los impuestos y, de acuerdo con las tablas 36 y 37, el que puede resultar más atractivo es el abono de interés en cada período, debido a que presenta mayores valores de VPN (valor presente neto), TIRM (tasa interna de retorno modificada), BAUE (beneficio anual uniforme equivalente) y RBC (rotación beneficio-costeo) que los otros tipos de préstamo. Pero, si se considera el tipo usado en general por los bancos, se ejecutará el análisis de viabilidad con el tipo de amortización de cuota fija como decisión de apalancamiento financiero, el cual cumple con el objetivo de mejorar la rentabilidad. Según Gómez Salazar y Díez Benjumea (2011), el “apalancamiento financiero describe la capacidad que tiene una empresa de emplear activos o fondos de costo fijo, con el objeto de maximizar las utilidades de las acciones”.

Tabla 36. Apalancamiento financiero en pesos corrientes y constantes

Tipo de apalancamiento	Pesos corrientes			Pesos constantes		
	VPN	TIR	TIRM	VPN	TIR	TIRM
Fondos internos	\$162.375.625	28,84%	23,03%	\$ 377.348.586	39,29%	26,56%
Cuota fija	\$151.402.007	30,81%	23,81%	\$ 366.374.968	44,35%	28,39%
Abono constante a capital	\$151.520.035	30,33%	23,66%	\$ 366.492.997	43,48%	28,12%
Abonos decrecientes en un porcentaje al capital (serie geométrica)	-\$ 1.767.681	18,83%	19,16%	\$ 213.205.280	35,49%	25,25%
Abono de interés fraccionado en cada período	\$152.370.693	31,43%	23,91%	\$ 367.343.654	45,24%	28,54%
Devolución del capital y el interés en una cuota única al final del período	\$107.728.692	34,35%	23,30%	\$ 322.701.653	51,60%	27,43%

Nota: TIR = tasa interna de retorno

Fuente: elaboración propia

Tabla 37. Indicadores para diferentes tipos de apalancamiento financiero

Tipo de préstamo	VPN	TIR	TIRM	BAUE	RBC	PRI
Fondos internos	\$162.375.625	28,84%	23,03%	\$36.192.049	1,06773	7,65580
Cuotas anuales iguales	\$151.402.007	30,81%	23,81%	\$33.746.130	1,06287	7,14239
Abono constante a capital	\$151.520.035	30,33%	23,66%	\$33.772.437	1,06292	7,28809
Gradiente creciente	\$17.908.178	20,52%	19,86%	-\$394.000	0,99931	11,84886
Abono de interes en cada periodo	\$152.370.693	31,43%	23,91%	\$33.962.041	1,06329	6,94666
Pago de capital al final del periodo	\$107.728.692	34,35%	23,30%	\$24.011.745	1,04393	6,28616

Fuente: elaboración propia

2.3.6.4 Indicadores

En la tabla 38 se presenta el flujo, tanto para el inversionista como para el proyecto, en pesos constantes y corrientes; como el flujo de caja es no convencional, es posible que tenga dos tasas que hagan el VPN igual a cero, por lo cual se realiza el cálculo de la TIRM.

Tabla 38. Flujo de caja

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Periodo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Flujo de Caja corriente del inversionista	-\$121.989.849	-\$61.078.187	-\$34.101.211	\$42.172.536	\$72.723.921	\$140.727.779	\$139.663.563	\$154.811.522	\$172.856.008	\$191.732.863	\$256.486.639	\$36.957.495
Flujo de Caja constante del inversionista	-\$121.989.849	-\$61.078.187	-\$4.874.625	\$85.066.000	\$126.242.446	\$204.862.819	\$209.278.905	\$235.842.495	\$266.866.530	\$299.346.720	\$375.837.835	\$36.957.495
Flujo de Caja corriente del proyecto	-\$223.424.632	-\$32.539.557	-\$5.562.581	\$68.747.966	\$97.532.944	\$164.041.427	\$161.852.003	\$177.602.401	\$196.641.667	\$216.763.487	\$283.017.987	\$36.957.495
Flujo de Caja constante del proyecto	-\$223.424.632	-\$32.539.557	\$23.664.004	\$111.641.430	\$151.051.468	\$228.176.467	\$231.467.345	\$258.633.375	\$290.652.188	\$324.377.344	\$402.369.184	\$36.957.495

Fuente: elaboración propia

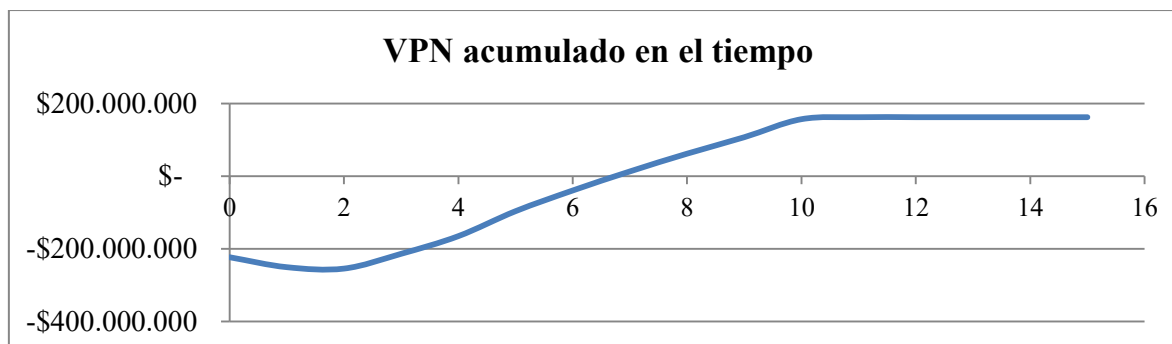
Tabla 39. Indicadores financieros

	VPN	TIR	TIRM	BAUE	RBC	PRI
Flujo de Caja corriente del inversionista	\$ 151.402.007	30,81%	23,81%	\$ 33.746.130	1,062865128	7,14
Flujo de Caja constante del inversionista	\$ 366.374.968	44,35%	28,39%	\$ 81.661.647	1,168835148	4,49
Flujo de Caja corriente del proyecto	\$ 162.375.625	28,84%	23,03%	\$ 36.192.049	1,067730203	7,66
Flujo de Caja constante del proyecto	\$ 377.348.586	39,29%	26,56%	\$ 84.107.566	1,174775907	5,17

Fuente: elaboración propia

Cabe anotar que, bajo las condiciones normales de inflación, el flujo de caja corriente del proyecto rentaría una TIRM de 23,81%, es decir, tan solo 2% por encima del WACC de 21,79%, según lo cual sería prudente evaluar la ejecución en el proyecto.

Figura 4. VPN acumulado en el tiempo



Fuente: elaboración propia

El período de recuperación de la inversión es de siete años y la rentabilidad del proyecto, en términos de la cantidad de dinero que queda como excedente después de recuperar toda la inversión, es de \$151.402.007, lo que quiere decir que entrega una ganancia por encima de lo esperado. Además, debido que el valor del pago es positivo, se obtiene un valor de BAUE de \$33.746.130. El indicador RBC es mayor que 1 y muestra que el proyecto cumple las expectativas del inversionista, puesto que sobrepasa su rentabilidad mínima.

Tabla 40. Análisis de IRVA (inversión recuperada y valor agregado)

Análisis IRVA							
T	Inversión por recuperar al inicio	Costo del capital invertido	Amortización de la inversión y valor agregado (VA)	Flujo de caja	Inversión por recuperar al final del período (IR)	Tasas de descuento	VPN acumulado en el tiempo
0					-\$121.989.849,20	19,0%	-\$121.989.849,20
1	-\$121.989.849,20	-\$23.178.071,35	-\$84.256.258,23	-\$61.078.186,88	-\$206.246.107,43	19,0%	-\$173.316.056,66
2	-\$206.246.107,43	-\$39.186.760,41	-\$73.287.971,03	-\$34.101.210,62	-\$279.534.078,46	19,0%	-\$197.397.131,88
3	-\$279.534.078,46	-\$53.111.474,91	-\$10.938.938,68	\$42.172.536,23	-\$290.473.017,14	19,0%	-\$172.371.281,96
4	-\$290.473.017,14	-\$55.189.873,26	\$17.534.047,76	\$72.723.921,01	-\$272.938.969,38	19,0%	-\$136.106.135,07
5	-\$272.938.969,38	-\$51.858.404,18	\$88.869.375,17	\$140.727.779,35	-\$184.069.594,21	19,0%	-\$77.134.247,66
6	-\$184.069.594,21	-\$34.973.222,90	\$104.690.340,20	\$139.663.563,10	-\$79.379.254,01	19,0%	-\$27.952.795,34
7	-\$79.379.254,01	-\$15.082.058,26	\$139.729.463,47	\$154.811.521,73	\$60.350.209,46	19,0%	\$17.858.708,64
8	\$60.350.209,46	\$11.466.539,80	\$184.322.548,18	\$172.856.008,39	\$244.672.757,64	19,0%	\$60.842.902,76
9	\$244.672.757,64	\$46.487.823,95	\$238.220.686,69	\$191.732.862,74	\$482.893.444,33	19,0%	\$100.908.710,64
10	\$482.893.444,33	\$91.749.754,42	\$348.236.393,37	\$256.486.638,95	\$831.129.837,70	19,0%	\$145.948.373,66
11	\$831.129.837,70	\$157.914.669,16	\$194.872.163,72	\$36.957.494,55	\$1.026.002.001,42	19,0%	\$151.402.007,13
12	\$1.026.002.001,42	\$194.940.380,27	\$194.940.380,27	\$0,00	\$1.220.942.381,69	19,0%	\$151.402.007,13
13	\$1.220.942.381,69	\$231.979.052,52	\$231.979.052,52	\$0,00	\$1.452.921.434,21	19,0%	\$151.402.007,13
14	\$1.452.921.434,21	\$276.055.072,50	\$276.055.072,50	\$0,00	\$1.728.976.506,71	19,0%	\$151.402.007,13
15	\$1.728.976.506,71	\$328.505.536,27	\$328.505.536,27	\$0,00	\$2.057.482.042,99	19,0%	\$151.402.007,13

Fuente: elaboración propia

Se puede observar de la tabla 40 que, en el período 7, $IRVA > 0$, e indica que se ha recuperado el capital invertido, pero ello solo ocurre a partir del período 8 en adelante, donde $IRVA > \text{amortización}$ indica un buen desempeño para el proyecto.

Figura 5. Inversión por recuperar al final del período



Fuente: elaboración propia

2.3.6.5 Opciones para el desarrollo del proyecto

Como se ha mencionado a lo largo de este trabajo, se han dispuesto los cálculos del flujo de caja para el proyecto, de tal forma que se puedan modificar sus variables de acuerdo con diferentes opciones de inversión, entre las cuales se ha contemplado el arriendo del inmueble, el alquiler del inmueble con una posterior ampliación, la compra del inmueble y la compra del inmueble con una entrada adicional por arrendamiento mientras el inmueble se vende.

Tabla 41. Análisis de indicadores para las opciones del proyecto

Opciones para el proyecto	VPN	TIR	TIRM	BAUE	RBC	PRI
Arriendo	\$ 151.402.007	30,81%	23,81%	\$ 33.746.130	1,06	7,14
Arriendo e inversión en el año 5	\$ 216.584.869	33,22%	25,23%	\$ 48.274.797	1,09	6,61
Compra del inmueble	\$ 23.980.732	20,62%	20,08%	\$ 5.345.087	1,01	11,48
Compra del inmueble con arriendo al final	\$ 48.769.133	22,03%	20,79%	\$ 10.870.196	1,02	11,07

Fuente: elaboración propia

Por último, el VPN resulta ser positivo para los distintos flujos de caja calculados, lo que implica que el proyecto genera ganancia por encima de lo esperado. La mayor tasa de descuento (TIRM) con la cual el VPN de dichos flujos de caja es igual a cero corresponde a la opción de arrendamiento e inversión en el año 5, equivalente a 25,23%; de igual manera, tiene el menor período de tiempo necesario para que el flujo de caja acumulado del proyecto cubra el monto total de la inversión realizada, con 6,61 años. Incluso, si se supone el BAUE positivo para todos los flujos, aquel en el que los ingresos son mayores que los egresos es el proyecto con arriendo e inversión para ampliación, y, por lo tanto, esta será la opción más acertada para realizar el proyecto. Ahora bien, al obtener los valores esperados en *@Risk*, se confirma que la mejor opción para el proyecto corresponde al arriendo con posterior ampliación, el cual tiene un VPN de \$232.034.801, con desviación estándar de \$35.299.230, mientras que opciones como solamente el arriendo tienen un VPN de \$163.035.594, con desviación estándar de \$27.129.592. Para la opción de arriendo y expansión existe una probabilidad del 90% de que el VPN se encuentra entre \$175.500.000 y \$292.700.000 y la TIRM tiene un valor medio de 25,51%. En cuanto a la peor opción para el proyecto, la compra del inmueble, se muestra que el VPN toma, incluso, valores negativos, con una probabilidad del 90% de que este se encuentre en el rango entre -\$6.800.000 y \$76.200.000. Además, su relación beneficio-costos es la más cercana a 1, e indica que el valor presente de los ingresos es igual al de los egresos. Por consiguiente, se ha confirmado que la mejor opción para el proyecto en la tabla 42 es arrendar el inmueble, invertir en una expansión al quinto año y amortizar con el abono de interés en cada período.

Tabla 42. Mejores indicadores para el proyecto

VPN	TIR	TIRM	BAUE	RBC	PRI
\$217.553.555	33,83%	25,35%	\$48.490.708	1,093	6,438

Fuente: elaboración propia

2.3.6.6 Análisis de sensibilidad

2.3.6.6.1 Valor de la anualidad

En la tabla 43 se procedió a realizar un análisis de sensibilidad, al variar el valor de la matrícula o anualidad que pagan los adultos mayores por los servicios del Club La Ceiba.

Tabla 43. Análisis de sensibilidad valor de la anualidad

Valor de la anualidad	VPN	TIR	TIRM	BAUE/CAUE	RBC	PRI
\$7.000.000	-\$ 396.324.758	-13,09%	1,60%	-\$ 88.337.182	0,826	-
\$7.884.000	-\$ 198.589.358	3,62%	12,09%	-\$ 44.263.761	0,914	14,53
\$9.000.000	\$ 44.809.003	22,46%	20,69%	\$ 9.987.519	1,018	10,15
<u>\$9.500.000</u>	<u>\$ 151.402.007</u>	<u>30,81%</u>	<u>23,81%</u>	<u>\$ 33.746.130</u>	<u>1,061</u>	<u>7,14</u>
\$10.000.000	\$ 257.995.011	39,41%	26,74%	\$ 57.504.740	1,105	5,21
\$12.000.000	\$ 684.367.027	77,71%	34,97%	\$ 152.539.183	1,268	1,87

Nota: CAUE = costo anual uniforme equivalente

Fuente: elaboración propia

Lo anterior permite apreciar que a un mayor precio de la anualidad se logran mayores ingresos, e, incluso, se obtienen rentabilidades del 34,97%. No obstante, una anualidad de \$12.000.000 podría ser percibida como muy alta por el segmento de mercado de interés para el estudio. De manera adicional, se concluye que valores por debajo de \$9.000.000 no permiten que haya un retorno sobre la inversión.

2.3.6.6.2 Número de adultos mayores

De la tablas 44 y 45 se observa que, al variar el número de ventas hasta 60 adultos mayores (capacidad máxima instalada) que acceden a los servicios del centro de entretenimiento, se logran rentabilidades por encima del 30%. De manera adicional, con un

WACC de 21,79%, solo el proyecto del arriendo empieza a ser rentable con un número equivalente a 40 adultos mayores.

Tabla 44. Análisis de sensibilidad del número de adultos para la opción de compra del inmueble

Número de adultos	VPN	TIR	TIRM	BAUE/CAUE	RBC	PRI
25	-\$ 257.955.257	6,51%	12,83%	-\$ 57.495.879	0,89	9,02
30	-\$ 77.395.710	14,45%	17,14%	-\$ 17.250.799	0,97	14,22
36	\$ 69.416.239	24,08%	21,49%	\$ 15.472.248	1,03	9,82
40	\$ 160.469.469	32,90%	24,56%	\$ 35.767.184	1,06	6,69
50	\$ 292.671.958	56,28%	30,55%	\$ 65.233.916	1,11	2,99
60	\$ 366.554.750	83,14%	32,07%	\$ 81.701.718	1,14	1,31

Fuente: elaboración propia

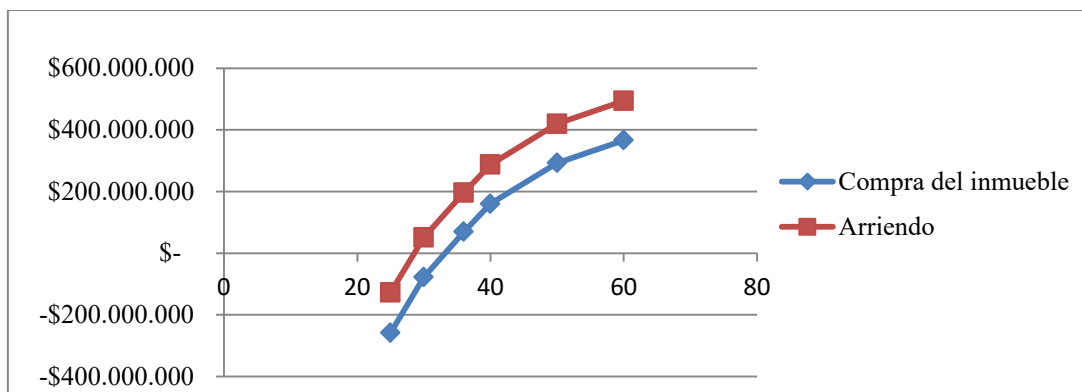
Tabla 45. Análisis de sensibilidad del número de adultos para la opción de arrendamiento

Número de adultos	VPN	TIR	TIRM	BAUE/CAUE	RBC	PRI
25	-\$ 127.100.827	11,42%	15,94%	-\$ 28.329.618	0,94386328	14,5220312
30	\$ 51.362.856	22,57%	20,81%	\$ 11.448.313	1,02178873	10,1016419
36	\$ 196.637.721	35,36%	25,27%	\$ 43.828.759	1,08093825	5,99274526
40	\$ 287.690.951	46,44%	28,31%	\$ 64.123.695	1,11638489	4,09464066
50	\$ 419.893.440	73,70%	31,44%	\$ 93.590.427	1,16640167	1,79690823
60	\$ 493.776.232	100,76%	32,56%	\$ 110.058.229	1,19358433	0,68447151

Fuente: elaboración propia

Como era de esperarse, a medida que se tiene un mayor número de adultos mayores o un incremento en el costo de la anualidad se mejoran los indicadores financieros y, a su vez, se hace más rentable al proyecto. Es oportuno mencionar, como se observa en la Figura 6, que, al variar el número de ventas, es mejor opción el arrendamiento del inmueble que la compra del mismo bajo apalancamiento financiero, acorde con lo indicado en el numeral 2.3.6.5.

Figura 6. TIRM con variación del número de adultos



Fuente: elaboración propia

2.3.7 Análisis de riesgo

Con el fin de tomar en consideración cuánto pueden afectar los riesgos al proyecto, en la tabla 46 se presentan el resultado del análisis realizado en *@Risk*, con base en los resultados probabilísticos a través de la herramienta de simulación *RiskPoisson*, la cual convierte una probabilidad en frecuencia. Para esto se identificaron los posibles riesgos internos y externos que puedan suceder y sus probabilidades de ocurrencia, y se cuantificó su impacto en términos económicos, con el fin de castigar el valor presente del flujo de caja del proyecto.

Entre los riesgos identificados se encuentran daño a la imagen del centro de entretenimiento por la muerte, atrapamiento, golpes o caída de algún adulto mayor en las instalaciones, lo mismo que incendios y robo de equipos, inconstancia y pereza (factores que en algunos adultos mayores puede ocasionar que no vuelvan a los cursos, con lo cual se generan bajas significativas para cubrir los costos en la siguiente mensualidad), reformas estatales (que impliquen que los jubilados no logren con rapidez su pensión), supuestos no validos durante los estudio de viabilidad en cuanto al porcentaje de captación, no lograr obtener un inmueble con una localización adecuada a un precio razonable (lo que puede encarecer el proyecto desde el punto de vista financiero), que algunos productos no sean

acogidos o percibidos como importantes, la pérdida de personal clave, una baja disposición al servicio por parte del recurso humano contratado, la entrada de competidores, la ruptura de la continuidad de buenos precios con proveedores de servicios para los cursos, e, incluso, una posible crisis económica. Es prudente advertir que “[para] una compañía o proyecto que tiene costos y gastos fijos altos y que está inmersa en entornos bastante turbulentos, pueden ser un indicio de un alto nivel de riesgo” (Uribe Marín, 2011), como es el caso del Club La Ceiba, lo que disminuiría la maniobrabilidad financiera de la empresa. Para los fines del análisis se toma en consideración la ocurrencia de los siguientes eventos, con los valores respectivos de probabilidad e impacto en costos.

Tabla 46. Análisis de eventos de riesgo

Evento	Probabilidad por año	Impacto si ocurre (miles de pesos)
Computador principal, falla mayor	4,0%	5.000
Robo de equipos	15,0%	50.000
Entrada de un nuevo competidor	25,0%	30.000
Bajas significativas por inconstancia	17,0%	9.500
Reformas del Estado a la edad de jubilación	1,5%	35.000
Fallo en el lanzamiento del producto	10,0%	2.000
Pérdida de personal clave	17,0%	3.000
Incendio en oficinas centrales	2,5%	220.000
Mala imagen por fallecimiento de un adulto	2,0%	40.000
Cambio de instalaciones o localización	4,0%	24.000
Crisis económica	2,0%	100.000
Totales	1,00	518.500

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, al estudiar con atención la tabla 47 se concluye que se puede perder a causa de los riesgos la suma de \$116.575.255, con una probabilidad del 77% de ganar el VPN real, correspondiente a \$34.826.752, mientras que el VPN del flujo determinístico, correspondiente a \$151.402.007, tiene una probabilidad de ocurrencia del 23%.

Tabla 47. Resultados del análisis del riesgo

Período	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total en el proyecto
Computador principal, falla mayor	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Robo de equipos	0	0	\$53.180.480	0	0	0	0	0	0	0	\$31.558.138
Entrada de un nuevo competidor	0	0	0	0	0	0	\$32.916.332	0	\$32.916.332	0	\$16.618.954
Bajas significativas por inconstancia	0	0	0	0	0	\$8.414.808	0	0	0	\$8.414.808	\$4.440.871
Reformas del gobierno a la edad de jubilación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fallo en el lanzamiento del producto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pérdida de personal clave	0	0	0	0	0	0	0	0	\$2.587.108	0	\$540.620
Incendio en oficinas centrales	0	0	0	0	0	\$210.028.657	0	0	0	0	\$73.959.980
Mala imagen por fallecimiento de un adulto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cambio de instalaciones o localización	0	0	0	0	\$22.726.788	0	0	0	0	0	\$9.523.646
Crisis económica	0	0	0	\$88.598.304	0	0	0	0	0	0	\$44.181.206
Total en el año	0	0	\$53.180.480	\$88.598.304	\$22.726.788	\$218.443.465	\$32.916.332	0	\$35.503.440	\$8.414.808	\$180.823.414

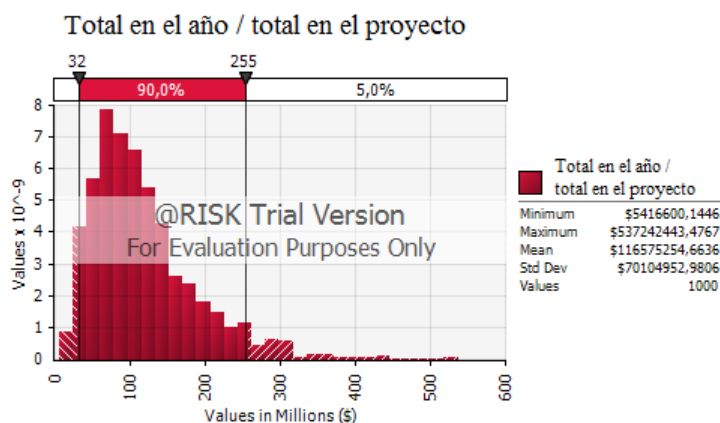
Fuente: elaboración propia

Figura 7. Resultados del análisis del riesgo

TIO	19%
VPN con riesgo	\$180.823.414
VAR	\$116.575.255
VPN del proyecto	\$151.402.007
VPN real	\$34.826.752
Radio Sharp	77%
VPN libre de riesgo	23%

Nota: TIO = tasa interna de oportunidad

Fuente: elaboración propia



De esta forma, el proyecto disminuye su rentabilidad y se deben buscar medidas para protegerse, es decir, cómo puede transferirse el riesgo. Sin embargo, riesgos como la entrada de un nuevo competidor y bajas significativas por inconstancia de los adultos se deben afrontar dentro de la empresa, mediante la optimización de los procesos, la mejora de la calidad del servicio, la innovación en el portafolio de entretenimiento y la disminución de la probabilidad de ocurrencia de los mencionados eventos.

3 Conclusiones

•La edad luego de los años vividos deja, además de la disponibilidad de tiempo, la libertad; ya no hay necesidad de preocuparse por el qué dirán ni por el miedo, lo que, sin lugar a dudas, replantea la forma en que se ha de administrar el ocio. Es el momento de dejar de dedicar la desocupación a largas horas de televisión para aprovechar la libertad que dada por ser mayor para encontrar, en la vida misma, razones para seguir autocultivándose.

•En el entorno actual, tras la jubilación el adulto mayor se ve gobernado por la gran disposición de tiempo libre, y estar en ocio total, lo puede llevar a situaciones de soledad y depresión. La creación de una empresa de entretenimiento para el adulto mayor contribuye a disminuir estos dos grandes males y genera felicidad y alegría, a través de actividades como escuchar música, bailar o divertirse, las cuales aumentan las endorfinas en los adultos mayores; esas sustancias son, en lo fundamental, "opiáceos naturales del organismo que pueden ser hasta 20 veces más potentes que los medicamentos contra el dolor" (Reverse therapy, 2014). Dichos opiáceos promueven la calma, crean un estado de bienestar, mejoran el humor, reducen el dolor, retrasan el envejecimiento, potencian las funciones del sistema inmunitario, reducen la presión sanguínea y contrarrestan los niveles elevados de adrenalina asociados con la ansiedad.

•El estudio de mercado permite identificar la tendencia mundial marcada de una población más envejecida; los adultos mayores corresponden al 10% de la población colombiana y, de ellos, alrededor del 6% hacen parte de los estratos medio-alto y alto; las proyecciones indican que, antes de 2030, por cada adulto mayor habrá solo una persona joven, mientras hoy hay dos. Además, los nuevos adultos mayores, desde el punto de vista cultural, hacen parte de una población más vital, con recursos económicos y, en lo primordial, con un

auge por realizar nuevas actividades, que los convierte en los denominados gerontolescentes; el aumento de la esperanza de vida al nacer, la reducción de las tasas de natalidad y el cambio del trabajo físico al del conocimiento hacen que los seres humanos no estén físicamente agotados en la adultez mayor, lo cual genera un nuevo segmento creciente y atractivo. Como variables de importancia a la hora de comprar se encuentran la calidad, la proximidad, el buen trato, la seguridad, un clima amigable y gente cálida, como lo indican las entrevistas realizadas. Muestran los estudios, en particular entre las necesidades de los adultos mayores, su deseo por viajar, realizar deportes o empezar nuevas actividades de interés especial tras la jubilación, pero, con el pasar de los días, se dedican a no hacer nada, o simplemente, a ver la televisión o, en el mejor de los casos, a ocupar el tiempo en la lectura.

- El mercado del entretenimiento presenta un entorno dinámico, con gran cantidad de competidores y una oferta diversificada y no cuantificable. Se deben buscar estrategias de oportunidad (si se compara con el surf, coger una gran ola en el momento adecuado), debido a que se crean y destruyen opciones con rapidez; por lo tanto, se debe ser más veloz y mejor que los competidores. Como punto crítico del negocio, su talón de Aquiles es la gran volatilidad por los flujos superabundantes de oportunidades, con la respectiva desaparición de las ventajas competitivas y las barreras de entrada.

- El estudio técnico permite identificar el equipo propicio para el desarrollo de la empresa; como factor relevante, los equipos necesarios para la prestación del servicio no tienen altos requerimientos en cuanto a sus especificaciones técnicas y tecnológicas, lo que permite tener gran cantidad de proveedores y marcas a la disposición del proyecto; se identificó el tamaño adecuado que debe tener el centro de entretenimiento, a fin de disminuir, en la mayor medida posible, la capacidad ociosa; por lo pronto, se determina una población

captada el primer año de 34 adultos mayores, un punto de equilibrio de 40 y espacios hasta para 60 y su posible expansión a 90 para el año 6. En cuanto a la ubicación, el municipio de Envigado permite tener un inmueble favorable a las condiciones del negocio, con un área de por lo menos 200 m², arriendo de \$3.500.000 y cercanía al segmento población al cual va dirigida la idea. Además, como factores clave para la comodidad de los clientes, el espacio contará con zonas verdes, fácil acceso y zonas de parqueo.

- En el estudio administrativo se determinaron la estructura organizacional, la jornada laboral, los salarios y la carga prestacional para cada cargo. Se identificó como prioridad la capacitación del recurso humano en gerontología y primeros auxilios, además de características como ser dinámicos, recursivos, activos, creativos, con facilidad en relaciones humanas y excelentes en el trato para prestar un servicio amable y de calidad.

- En cuanto a la parte legal, con el fin de establecer la empresa de manera formal, no se tienen requerimientos especiales para su funcionamiento, aparte de las obligaciones y los documentos necesarios de tipo comercial exigidos por las leyes vigentes, como la inscripción al registro mercantil ante la cámara de comercio respectiva, el registro de marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio y los requisitos de tipo tributario, de seguridad laboral y de entidades como el INVIMA y la Organización SAYCO- ACIMPRO.

- El análisis financiero muestra que el proyecto es viable en el sentido económico; el VPN del flujo de caja corriente del inversionista es de \$151.402.007 y entrega una ganancia por encima de lo esperado. Además, debido a que el valor del pago es positivo, se obtiene un BAUE de \$33.746.130, pero el proyecto rentaría una TIRM de 23,81%, valor que es tan solo 2% por encima del WACC de 21,79%, lo cual indica una baja rentabilidad y, de manera adicional, al considerar el período de recuperación de la inversión, equivalente a siete años,

todo ello lleva a un posible desgaste de recursos, debido a un alto período para el retorno del capital invertido. Además, el indicador RBC es levemente mayor que 1, lo que muestra que los beneficios netos del proyecto son mayores en baja medida a los egresos y que se cumplen las expectativas del inversionista, puesto que se sobrepasa su rentabilidad mínima. Se puede observar que, en el período 7, el valor de IRVA es positivo, lo que indica que se ha recuperado el capital invertido, pero solo a partir del período 8, para el cual dicho indicador está por encima de la amortización y el proyecto logra un desempeño medianamente aceptable. También se determinaron las condiciones más favorables para el desarrollo del proyecto, consistentes en arrendar el inmueble, invertir en una expansión y generar un pago de deuda con amortización por abono de interés en cada período. Se obtienen así un VPN del flujo de caja corriente del inversionista de \$217.553.555, un BAUE de \$48.490.708, una TIRM de 25,35%, un período de recuperación de la inversión de 6,4 años y un indicador RBC mayor que 1, con lo cual los beneficios netos del proyecto son mayores que los egresos.

- El análisis de riesgo evidencia que el proyecto no es tan viable, toda vez que los resultados del VPN del flujo determinístico, correspondientes a \$151.402.007, tienen una probabilidad del 23%, mientras que el VPN real, correspondiente a \$34.826.752, tiene una probabilidad del 77%, lo que muestra que se puede perder, a causa de los riesgos, la suma de \$116.575.255. De manera adicional, se debe considerar, respecto al riesgo que, “todo lo que se tiene es una percepción basada en una opinión o una investigación que probablemente, no sea del todo correcta” (Lledó y Rivarola, 2007, en Gómez Salazar y Díez Benjumea, 2011)

Referencias

- 3dswiat.com (2014). *Mini cinema 3D*. Consultado el 2 de septiembre de 2014, de: <http://3dswiat.com/es/>
- Agulló Tomás, M. S. (2001). *Mayores, actividad y jubilación. Una aproximación psico-sociológica*. Madrid: IMSERSO.
- AnamYoga (2014). *Anam Casa de Conciencia*. Consultado el 15 de agosto de 2014, de: <http://www.anamyoga.org/>
- Antioquia digital (s.f.). *Hogar del Anciano de Girardota*. Consultado el 12 de agosto de 2014, de: <http://www.antioquiadigital.edu.co/Redes-Antioquia-Digital>
- Arévalo, M. (s.f.). *Estos son los beneficios del yoga y la meditación*. Consultado el 12 de septiembre de 2014, de: <http://vidayestilo.terra.com.co/salud/vida-sana/estos-son-los-beneficios-del-yoga-y-la-meditacion,6a9db2bed7124410VgnVCM4000009bcceb0aRCRD.html>
- Armonié (s.f.). *Risoterapia, musicoterapia y yoga de la risa*. Consultado el 23 de julio de 2014, de: <http://www.armonie.com.mx/>
- Aumenta esperanza de vida: mujeres llegarían a 73 años y hombres a 68 (2014). *El Tiempo*. Consultado el 20 de octubre de 2014, de: <http://www.eltiempo.com/estilo-de-vida/salud/aumenta-esperanza-de-vida/13991296>
- Audi Kalaf, E. (2013). *La era del conocimiento y la creación de valor*. Consultado el 2 de diciembre de 2014, de: <http://mba.americaeconomia.com/articulos/columnas/la-era-del-conocimiento-y-la-creacion-de-valor>
- Banco de la República (2013). *Tasas de empleo y desempleo*. Consultado el 10 de julio de 2014, de: <http://www.banrep.gov.co/es/tasas-empleo-desempleo>
- Barrios de Medellín (2014). *lopaisa.com*. Consultado el 5 de septiembre de 2014, de: <http://www.lopaisa.com/barrios/poblado.html>
- Behrens, W., y Hawranek, P. (1994). *Manual para la preparación de estudios de viabilidad industrial*. Viena: Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, ONUDI.
- Bodytech (2014). *Servicios*. Consultado el 15 de agosto de 2014, de: <http://www.bodytech.com.co/colombia/>
- Bueno Martínez, B., y Buz Delgado, J. (2006). *Portal Mayores, Informes Portal Mayores, nº 65. Lecciones de Gerontología, IX*. Recuperado el 20 de mayo de 2014, de <http://www.imsersomayores.csic.es/documentos/documentos/bueno-jubilacion-01.pdf>
- Cámara de Comercio del Aburrá Sur (2014). *Tarifas por conceptos privados*. Consultado el 5 de agosto de 2014, de: <http://www.ccas.org.co/index.php/privadas>

- Cámara de Comercio de Bogotá (2014). *Renovación de la matrícula mercantil*. Consultado el 5 de agosto de 2014, de: <http://www.ccb.org.co/content/download/5025/65769/>
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2014a). *Preguntas frecuentes registro mercantil*. Consultado el 5 de agosto de 2014, de: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Servicios-Registrales/Registro-Mercantil/Preguntas-Frecuentes-del-Registro-Mercantil.aspx>
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2014b). *Tarifas registro mercantil*. Consultado el 5 de agosto de 2014, de: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2014/TARIFAS%20REGISTROS%20PUBLICOS.pdf>
- Colombia, el segundo país latino donde se vive más (2014). *El Herald*. Consultado el 20 de julio de 2014, de: <http://www.elheraldo.co/tendencias/colombia-el-segundo-pais-latino-donde-se-vive-mas-152683>
- Colombiaseformaliza (2014). *¿Qué es formalizarse?* Consultado el 13 de octubre de 2014, de: <http://colombiaseformaliza.com/procesos-para-la-formalizacion/que-es-formalizarse/>
- Colombia, séptimo mejor destino para los jubilados (2015). *El Espectador*. Consultado el 10 de enero de 2015, de: <http://www.elespectador.com/noticias/salud/colombia-septimo-mejor-destino-los-jubilados-articulo-536195>
- Comfama (2013). *Servicios Comfama*. Consultado el 15 de agosto de 2014, de: <http://50mas.comfama.com/>
- Comfamiliarcamacol (2014). *Recreación Comfamiliar Camacol*. Consultado el 15 de agosto de 2014, de: <http://www.comfamiliarcamacol.com/index.html>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL (2014). *Las personas mayores en América Latina y el Caribe*. Consultado el 20 de julio de 2014, de: <http://www.cepal.org/es/infografias/las-personas-mayores-en-america-latina-y-el-caribe>
- ¿Cómo es la nueva familia colombiana? (2012). *Revista Credencial*. Consultado el 16 de julio de 2014, de: <http://www.revistacredencial.com/credencial/?q=content/c-mo-es-la-nueva-familia-colombiana>
- Congreso de Colombia (2003). *Ley 814 de 2003, por la cual se dictan normas para el fomento de la actividad cinematográfica en Colombia*. Consultado el 11 de octubre de 2014, de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=8796>
- Congreso de Colombia (2007). *Ley 1171 de 2007, por medio de la cual se establecen unos beneficios a las personas adultas mayores*. Consultado el 5 de julio de 2014, de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=27907>
- Congreso de Colombia (2008). *Ley 1251 de 2008, por la cual se dictan normas tendientes a procurar la protección, promoción y defensa de los derechos de los adultos mayores*.

- Consultado el 15 de diciembre de 2014, de:
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33964>
- Coomeva (2014). *Comunidad adulto mayor*. Consultado el 15 de agosto de 2014, de:
<http://adultomayor.coomewa.com.co/>
- Correa, J. (2013). *Edad de pensión aumenta dos años a partir de enero*. Consultado el 29 de agosto de 2014, de: <http://www.portafolio.co/finanzas-personales/edad-pension-aumenta-dos-anos-partir-enero>
- Corte Constitucional (2014a). *Contrato a término fijo. Estabilidad en el empleo*. Consultado el 10 de diciembre de 2014, de: <http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/1995/c-588-95.htm>
- Corte Constitucional (2014b). *Contrato de trabajo ocasional, accidental o transitorio*. Consultado el 10 de diciembre de 2014, de:
<http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2006/C-823-06.htm>
- Corte Constitucional (2014c). *Salario*. Consultado el 10 de diciembre de 2014, de:
<http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/1996/c-710-96.htm>
- Crecimiento del PIB rompe las expectativas (2014). *Portafolio*. Consultado el 20 de julio de 2014, de: <http://www.portafolio.co/economia/crecimiento-pib-colombia-junio-2014>
- Delgado, J., y Gutiérrez, J. (1998). *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. Madrid: Síntesis.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE (2005). *Censo general 2005, República de Colombia, población adulta mayor*. Consultado el 20 de agosto de 2014, de: https://www.dane.gov.co/censo/files/presentaciones/poblacion_adulto_mayor.pdf
- Departamento Nacional de Planeación, DNP (2005). *Visión Colombia II centenario: 2019. Propuesta para discusión*. Bogotá: DNP. Recuperado el 24 de diciembre de 2014, de: <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/mediateca/1607/article-99889.html>
- Destinos favoritos de pensionados en Colombia (2013). *La República*. Consultado el 28 de enero de 2014, de: http://www.larepublica.co/negocio/destinos-favoritos-de-pensionados-en-colombia_30196
- Directv (2014). *Planes y paquetes Directv*. Consultado el 5 de septiembre de 2014, de:
<http://www.directv.com.co/paquetes>
- Edimóviles (s.f.). Catálogo de productos. Recuperado el ... de ... de ..., de:
<http://www.edimoviles.com/productos.html>
- Ehowenespanol (2014). *Lifelong Learning-USA*. Consultado el 23 de julio de 2014, de:
http://www.ehowenespanol.com/actividades-adultos-mayores-chicago-illinois-lista_532745/

- El Ciruelo (2014). *El Ciruelo: estancia para el adulto mayor*. Consultado el 12 de agosto de 2014, de: <http://www.tucasaalciruelo.com/somos.html>
- El Poblado de aquí a 2030 (2012). *Vivirenelpoblado.com*. Consultado el 20 de julio de 2014, de: <http://www.vivirenelpoblado.com/es/peri%C3%B3dico/notas-anteriores/5073-el-poblado-de-aqui-a-2030.html>
- Escueladeladultomayor (2014). *Senior's College*. Consultado el 12 de agosto de 2014, de: <http://escueladeladultomayor.com/php/noticiasver.php?noticia=19&ciudad=1>
- Eslava, J. (2010). *Las claves del análisis económico-financiero de la empresa. Objetos, balance, capital, costes, decisión*. Madrid: ESIC Editorial.
- Estilo de vida de la gente mayor (2014). *La actualidad de Alemania*. Consultado el 22 de julio de 2014, de: http://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/es/sociedad/contenido/glossary08.html?type=1&no_cache=1
- FH Metal Mobiliario (2014). *Parques geriátricos. Los parques para mayores*. Consultado el 23 de julio de 2014, de: <http://www.fhmmobiliariourbano.com/Mobiliario-Urbano/Parques-Geriatricos-o-Jardines-Gimnasios-Biosaludables.html>
- FinanzasPersonales.com (2014). *Calculadora de salarios por profesión para graduados 2001-2011*. Consultado el 5 de diciembre de 2014, de: <http://www.finanzaspersonales.com.co/calculadoras/articulo/salarios-profesion-para-graduados/45541>
- Finca Raíz (2014a). *Casa en arriendo, Envigado*. Consultado el 2 de julio de 2014, de: http://www.fincaraiz.com.co/casa-en-arriendo/envigado/por_identificar-det-1155990.aspx
- Finca Raíz (2014b). *Consultorio en arriendo, Envigado*. Consultado el 2 de julio de 2014, de: <http://www.fincaraiz.com.co/consultorio-en-arriendo/envigado/envigado-det-1244367.aspx>
- Flórez, J. (2007). *Cómo crear y dirigir la nueva empresa*. Bogotá: ECOE.
- Fundación Hogar Viscaya (2014). *Fundación Hogar Vizcaya para ancianos*. Consultado el 12 de agosto de 2014, de: <http://www.hogarvizcaya.com/>
- Fundación montemadrid (2014). *Información y recursos para los enfermos de Alzheimer y Parkinson*. Consultado el 9 de septiembre de 2014, de: <http://cuidadoalzheimer.com/>
- García, C. (2014). *Ahorro pensional de los colombianos se sigue recuperando*. Consultado el 15 de julio de 2014, de: <http://www.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/ahorro-pensional-de-los-colombianos-se-sigue-recuperando/14104175>
- Ghadirian, A. (1991). *La vejez: desafíos y oportunidades*. Barcelona: Baha'i de España.
- Gimnasio Santillana (2014). *Gimnasio Santillana*. Consultado el 15 de agosto de 2014, de: <http://www.gimnasiosantillana.com/>

- Gobernación de Antioquia (2008b). *Plan de desarrollo 2008-2011*. Consultado el 5 de julio de 2014, de: <http://www.antioquia.gov.co/index.php/plan-de-desarrollo>
- Gómez, B. (2013). *La vida es digna de ser vivida*. Consultado el 29 de agosto de 2014, de: <http://www.vivirenelpoblado.com/opini%C3%B3n/columnistas/bernardo-gomez-cortes/8722-la-vida-es-digna-de-ser-vivida>
- Gómez, C. (2014). *Adulto: no se deje sacar del juego en las empresas*. Consultado el 23 de julio de 2014, de: <http://www.portafolio.co/portafolio-plus/actividades-ludicas-empresas-y-jornadas-laborales>
- Gómez Salazar, E. A., y Díez Benjumea, J. M. (2011). *Evaluación financiera de proyectos*. Medellín: s.e.
- Guía de marcas para las empresas (2014). *Propiedad intelectual*. Consultado el 11 de septiembre de 2014, de: <http://www.propiedadintelectualcolombia.com/site/>
- Gymservice (2014). *Mantenimiento y reparación de elípticas y caminadores*. Consultado el 20 de septiembre de 2014, de: <http://gymservicecolombia.blogspot.com/2011/08/reparacion-y-mantenimiento-de-equipos.html>
- Hábitat (2014). *Conjunto residencial campestre para adultos*. Consultado el 12 de agosto de 2014, de: <http://habitatcondominio.com/>
- ¿Habrá cama en el mundo para tanta gente? (2014). *El Tiempo*. Consultado el 12 de octubre de 2014, de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-14671303>
- Happy Yoga (2014). *Centros de yoga Happy Yoga*. Consultado el 15 de agosto de 2014, de: <http://www.happyyoga.com/>
- Hay más suicidios en ancianos que en jóvenes (2014). *Agencia de Noticias, Universidad Nacional de Colombia*. (2014). Consultado el 28 de agosto de 2014, de: <http://www.agenciadenoticias.unal.edu.co/ndetalle/article/hay-mas-suicidios-en-ancianos-que-en-jovenes.html>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*, 5ª ed. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Inflación en 2013 fue de 1,94%, la más baja de los últimos años (2014). *El Heraldo*. Consultado el 5 de julio de 2014, de: <http://www.elheraldo.co/economia/inflacion-en-2013-fue-de-194-la-mas-baja-de-los-ultimos-anos-137911>
- Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, INVIMA (2014). *Normatividad*. Consultado el 11 de octubre de 2014, de: https://www.invima.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=55&Itemid=67
- Jaramillo Pérez, I. (1999). La tercera edad en Colombia y la ley 100 de 1993. Oportunidades y amenazas. En: *Simposio Internacional Envejecimiento Competente, Retiro y Seguridad*

- Social*. Bogotá: Caja Colombiana de Subsidio Familiar (Colsubsidio), Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantía (Protección S. A.), Superintendencia de Subsidio Familiar y Organización Iberoamericana de Seguridad Social (OISS). Recuperado el 5 de diciembre de 2014, de: <http://www.redadultosmayores.com.ar/buscador/files/COLOM005.pdf>
- Ktronix.com. (2014a). *Productos y ofertas Ktronix*. Consultado el 5 de septiembre de 2014, de: <http://www.ktronix.com/ofertas>
- Ktronix.com. (2014b). *Proyector con resolución: 1080p (1920 x 1080)*. Consultado el 5 de septiembre de 2014, de: <http://www.ktronix.com/videoprojector-epson-powerlite-home-cinema-2030>
- La Bella Compañía (2014a). *Información promocional de los servicios*. Consultado el 16 de agosto de 2014, de: <https://www.youtube.com/watch?v=Cx14CiX3kUE>
- La Bella Compañía (2014b). *Red social de la Bella Compañía*. Consultado el 16 de agosto de 2014, de: <https://www.facebook.com/pages/La-Bella-Compa%C3%B1a/240863782728082?fref=nf>
- Las personas de 70 años, activas como a los 30 (2014). *Cadena 3*. Consultado el 10 de agosto de 2014, de: <http://www.cadena3.com/contenido/2014/06/10/129957.asp>
- Lennartsson, C., y Silverstein, M. (2001). Does engagement with life enhance survival of elderly people in Sweden? The role of social and leisure activities. *Journal of Gerontology: Social Sciences*, 56B, S335-S342.
- López López, L. (2014). *La voz con fines terapéuticos*. Consultado el 9 de septiembre de 2014, de: <http://www.lamusicoterapia.com/la-voz-con-fines-terapeuticos/>
- Makaroff, M. (2004). *La cuarta edad. Un tiempo sin espacio, un espacio sin tiempo*. Consultado el 16 de mayo de 2014, de: <http://www.fpsico.unr.edu.ar/congreso/mesas/Mesa%203/makaroff.pdf>
- Manjarrés Ibarra, M. V. (2013). *Los cambios físicos y psicológicos con la edad, fuente de expectativas de consumo. Caso: personas mayores de 50 años*. Trabajo de grado, Maestría en Administración (MBA). Medellín: Universidad EAFIT. Recuperado el ... de ... de ..., de: https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/1317/ManjarresIbarra_MariaVictoria_2013.pdf?sequence=1
- Marcaregistrada (2014). *Consulta tu marca*. Consultado el 13 de septiembre de 2014, de: <http://www.marcaregistrada.com.co/consulta-tu-marca/item/24.html>
- Marcaria (2014). *Registro y protección global de marcas*. Consultado el 13 de septiembre de 2014, de: <http://www.marcaria.com.co/precios-patentar-marcas-colombia.asp>
- Marín, L. M. (1988). Gerontología y seguridad social. Medellín: L. Vieco e Hijos.

- Medellincomovamos (2014). *Encuesta de percepción ciudadana 2014*. Consultado el 16 de julio de 2014, de: <http://www.medellincomovamos.org/encuesta-de-percepci-n-ciudadana-2014>
- Ministerio de Relaciones Exteriores (2012). *Protección de los derechos humanos de las personas mayores*. Consultado el 5 de julio de 2014, de: www.ohchr.org/Documents/Issues/OlderPersons/.../Colombia.docx
- Ministerio de Trabajo (2014). *Jornada de trabajo*. Consultado el 4 de diciembre de 2014, de: <http://www.mintrabajo.gov.co/preguntas-frecuentes/jornada-de-trabajo.html>
- Ministerio de Trabajo (2015). *Abecé laboral*. Consultado el 12 de enero de 2015, de: http://www.mintrabajo.gov.co/preguntas-frecuentes/528-general/2073-abece-laboral.html#ancla_111
- Miranda, J. (2005). *Gestión de proyectos. Identificación, formulación y evaluación financiera, económica, social, ambiental*. Bogotá: MM.
- Moragas, R. (1991). *Gerontología social: envejecimiento y calidad de vida*. Barcelona: Herder.
- Nestleprofessional (2014a). *Máquina Nescafé®*. Consultado el 5 de septiembre de 2014, de: https://www.nestleprofessional.com/mexico/es/BrandsAndProducts/ProductsQualifiers/Soluciones_Nescafe/Pages/default.aspx?UrlReferrer=https%3a%2f%2fwww.google.com.co%2f
- Nestleprofessional (2014b). *Productos Néstle*. Consultado el 5 de septiembre de 2014, de: <https://www.nestleprofessional.com/spain/es/Pages/Home.aspx>
- Obregón Sánchez, C. (s.f.). *Bajo la sombra de la ceiba. El árbol de la vida*. Consultado el 16 de julio de 2014, de: <http://www.revista-mm.com/ediciones/rev48/especies.pdf>
- Olabarri, I. (2007). *Estudio comparativo internacional AXA 2007 sobre jubilación. La jubilación, ¿una nueva vida después del trabajo? 3ª oleada. Resultados en España y estudio comparativo internacional*. Consultado el 22 de julio de 2014, de: http://www.axa.com/lib/axa/uploads/etudes/barometreretraite/2007/AXA_Retirement_Scope_Spain_2007_sp.pdf
- Organización de las Naciones Unidas, ONU, Segunda Asamblea Mundial sobre Envejecimiento: Una sociedad para todas las edades (2002). *Envejecimiento de la población: hechos y cifras*. Consultado el 2 de diciembre de 2014, de: http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/gericuba/una_sociedad_para_todas_las_edades.pdf
- Organización de las Naciones Unidas, ONU (1991). *Principios de las naciones unidas en favor de las personas de edad* (documento adoptado por la Asamblea General de las Naciones Unidas el 16 de diciembre de 1991 mediante resolución 46/91. Consultado el 18 de julio de 2014, de: <http://www.acnur.org/biblioteca/pdf/1640.pdf>

- Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, OMPI (2014). *Clasificación de Niza*. Consultado el 13 de septiembre de 2014, de: <http://www.wipo.int/classifications/nice/es/>
- Organización Sayco-Acinpro (2014). *Simulador de tarifas*. Consultado el 11 de octubre de 2014, de: http://www.saycoacinpro.org.co/simulador_tarifas.php
- Petit, Q. (2014a). *Avanzamos hacia un mundo más longevo, pero lleno de vida*. Consultado el 12 de octubre de 2014, de: http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/A/avanzamos_hacia_un_mundo_mas_longevo_pero_lleno_de_vida/avanzamos_hacia_un_mundo_mas_longevo_pero_lleno_de_vida.asp
- Petit, Q. (2014b). *La nueva edad de oro*. Consultado el 12 de octubre de 2014, de: http://elpais.com/elpais/2014/06/06/eps/1402055892_298931.html
- Prats, J. (2013) “Me considero un ‘gerontolescente’ típico” (entrevista a Alexandre Kalache). Consultado el 12 de octubre de 2014, de: http://sociedad.elpais.com/sociedad/2013/06/17/actualidad/1371497696_243112.html?rel=rosEP
- Presidencia de la República (1989). *Decreto 3019 de 1989, por el cual se modifica el Decreto 1649 de 1976 y se reglamenta parcialmente el Estatuto Tributario de los Impuestos Administrados por la Dirección General de Impuestos Nacionales; en particular: vida útil de los activos fijos depreciables*. Consultado el 16 de diciembre de 2014, de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=7321>
- PriceTravel (2014). *El clima en Medellín, Colombia*. Consultado el 22 de agosto de 2014, de: <http://www.pricetravel.com.mx/medellin/clima>
- Real Academia Española (2014). Diccionario de la lengua española, 23ª ed.: definición de entretener. Consultado el 15 de agosto de 2014, de: <http://lema.rae.es/drae/?val=entretener>
- Reverse therapy (2014). *¿Qué son las endorfinas?* Consultado el 8 de julio de 2014, de: http://www.reverse-therapy.es/que_son_las_endorfinas-faq-2-15.htm
- Risoterapia y juego expresivo. (s.f.). Armonié. Consultado el 18 de agosto de 2014, de: <http://www.risamusicoterapia.com/contenido.asp?seccion=13>
- Rodríguez, J. (2011). *El riesgo de la longevidad en las personas centenarias*. Consultado el 2 de diciembre de 2014, de: http://www.mapfre.com/documentacion/publico/i18n/catalogo_imagenes/grupo.cmd?p_ath=1067930
- RUES (s.f.). Registro único empresarial y social cámaras de comercio. Recuperado el 12 de diciembre de 2014, de: http://www.rues.org.co/RUES_Web/
- Ruiz, E., y Gutiérrez, A. (2007). *Preparación para la jubilación. Implicaciones, experiencias y perspectivas*. Bogotá: Caja Colombiana de Subsidio Familiar (Colsubsidio).

- Salvarezza, L. (1998). *La vejez. Una mirada gerontológica actual*. Buenos Aires: Paidós.
- Senior's Club. (2014). *Promotora Senior*. Consultado el 12 de agosto de 2014, de: <http://www.seniorsclub.co/nuestra-compania.php>
- Sierra, J. (2014). *Tercera edad, negocio que atrae a inversionistas generando valor*. Consultado el 11 de octubre de 2014, de: http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/T/tercera_edad_negocio_que_atrae_a_inversionistas_generando_valor/tercera_edad_negocio_que_atrae_a_inversionistas_generando_valor.asp
- Slotsforseniors (2014). *Seniors addicted to the slots*. Consultado el 23 de julio de 2014, de: http://www.worldmag.com/2014/03/seniors_addicted_to_the_slots
- Standard & Poor's eleva la calificación crediticia de Colombia (2013). *Caracol Radio*. Consultado el 9 de julio de 2014, de: <http://www.caracol.com.co/noticias/economia/standard--poors-eleva-la-calificacion-crediticia-de-colombia/20130424/nota/1887325.aspx>
- Suárez, E. (2014). *George H. W. Bush celebró este jueves su 90º cumpleaños con un salto en paracaídas*. Consultado el 10 de julio de 2014, de: <http://www.elmundo.es/internacional/2014/06/12/5399ccbf268e3e55108b4583.html>
- Superintendencia de Industria y Comercio, SIC (2014a). *Control de homonimia de las cámaras de comercio*. Consultado el 11 de septiembre de 2014, de: http://www.sic.gov.co/recursos_user/historico/d2011sic9473.htm
- Superintendencia de Industria y Comercio, SIC (2014b). *¿Qué es una marca?* Consultado el 11 de septiembre de 2014, de: <http://www.sic.gov.co/drupal/marcas>
- Sura (2014). *Seguro multirriesgo empresarial de Sura*. Consultado el 10 de octubre de 2014, de: <http://www.sura.com/soluciones-empresas/seguro-multirriesgo-empresarial.aspx>
- Terapia en línea (2014). *Terapias Blanca Almeida*. Consultado el 23 de julio de 2014, de: <http://www.terapiaenlinea.com.mx/com/>
- Treguer, J. P. (1995). *El senior marketing*. Barcelona: Marcombo Boixareu.
- Triadó, C., y Villar, F. (2006). *Psicología de la vejez*. Madrid: Alianza.
- Tummet (2014). *¿Qué es una marca de producto o servicio?* Consultado el 11 de septiembre de 2014, de: <http://www.tumnet.com/preguntasfrecuentessignosdistintivos.htm>
- UNE-EPM Telecomunicaciones (2014). *Servicios empresas independientes*. Consultado el 5 de septiembre de 2014, de: <http://www.une.com.co/hogares/promociones>
- Universidad Autónoma de Madrid, UAM (2014). *Programa Universidad para los mayores*. Consultado el 23 de julio de 2014, de: http://www.uam.es/ss/Satellite/es/1234886367591/contenidoFinal/Formacion_permanente.htm

- Universidad EAFIT (2014). *Saberes de vida*. Consultado el 15 de agosto de 2014, de: <http://www.eafit.edu.co/cec/saberes-vida/>
- Uribe Marín, R. (2011). *Costos para la toma de decisiones*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Vaillancourt, G. (2009). *Música y musicoterapia. Su importancia en el desarrollo infantil*. Argentina: NARCEA
- Varela Villegas, R. (2008). *Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas*. Bogotá: Pearson Educación de Colombia.
- Vega Bravo, J. A. (2011). La mayoría de edad. *Vivir en El Poblado*, N° 450, 10 a 11 de noviembre de 2011, 8.
- Vega Bravo, J. A. (2014). Mente sana en cuerpo sano: “es necesario sacar a pasear el alma”. *Vivir en El Poblado*, N° 574, 12 a 19 de junio 12 a 19 de 2014, 9.
- Velásquez, R. (2014). *Adultos mayores en Medellín sienten la soledad*. Consultado el 20 de julio de 2014, de: http://www.elcolombiano.com/adultos_mayores_en_medellin_sienten_la_soledad-NWEC_283952
- Villareal, J. y Roa Meza, D. (2007), Algunas herramientas para la toma de decisiones de inversión en proyectos de alto riesgo. Consultado el 4 de septiembre de 2014, de: dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3985642.pdf
- Vitalia (2014). *Servicios centro de día para mayores*. Consultado el 23 de julio de 2014, de: <http://www.vitalia.es/centros-de-dia-para-mayores>
- Weinberg, M. (2014). *La hidroterapia acorta los tiempos de la rehabilitación física*. Consultado el 9 de septiembre de 2014, de: <http://www.hirsch.org.ar/en/notas-medicas-asistenciales2/item/334-la-hidroterapia-acorta-los-tiempos-de-la-rehabilitacion-fisica.html>
- Xatakahome (s.f.). *Xatakahome*. Recuperado el 12 de noviembre de 2014, de: <http://www.xatakahome.com/>
- Yáñez, C. (2013). *Estudio dice que adultos mayores que usan Facebook mejoran memoria*. Consultado el 13 de octubre de 2014, de: papeldigital.info/lt/2013/03/04/01/paginas/042.pdf

Anexo

Flujo de caja del proyecto correspondiente al archivo de *Excel* adjunto.

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Periodo	0	1	2	3	4	5
Capacidad alcanzable (número de adultos)		60	60	60	60	60
Porcentaje de captación sin competidor		0,55%	0,6%	0,7%	0,8%	0,9%
¿Entra competidor? (0 es no y 1 es sí)		0	0	0	1	1
Porcentaje de captación con competidor		0,6%	0,6%	0,7%	0,7%	0,8%
Demanda		6172	6524	6896	7289	7704
Precio (\$/adulto)		\$9.500.000	\$10.092.800	\$10.722.591	\$11.391.680	\$12.102.521
Ventas, en unidades		34	39	48	51	60
Capacidad ociosa (número de adultos)		26	21	12	9	0
Ingresos						
Operativos		\$323.000.000	\$393.619.200	\$514.684.355	\$580.975.699	\$726.151.274
No operativos		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total de ingresos		\$323.000.000	\$393.619.200	\$514.684.355	\$580.975.699	\$726.151.274
Egresos						
Materiales en la zona de cursos (\$/adulto)	\$	139.107	\$ 139.107	\$ 139.107	\$ 132.202	\$ 127.599
Insumos de cafetería (\$/adulto)	\$	2.471.180	\$ 2.471.180	\$ 2.471.180	\$ 2.470.262	\$ 2.469.650
Costos indirectos (\$/adulto)	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costos fijos	\$	187.370.221	\$ 187.370.221	\$ 187.370.221	\$ 187.370.221	\$ 187.370.221
Gastos generales (repuestos)				\$ 366.068		
Gastos de venta variables	\$	-	\$ -		\$ -	\$ -
Gastos de venta fijos	\$	32.904.800	\$ 32.904.800	\$ 32.904.800	\$ 32.904.800	\$ 32.904.800
Gastos legales	\$	2.020.200	\$ 2.495.200	\$ 2.257.700	\$ 2.970.200	\$ 2.970.200
Gastos de administración	\$	44.494.554	\$ 44.494.554	\$ 44.494.554	\$ 44.494.554	\$ 44.494.554
Factor de crecimiento de los costos (inflación)		1,00	1,0816	1,12	1,17	1,22
Total de egresos		\$355.539.557	\$399.181.781	\$441.719.642	\$468.487.964	\$515.343.434
Depreciación del inmueble						
Depreciación de montaje, obras, preparación y mejoras						
Depreciación de maquinaria		\$3.370.000	\$3.370.000	\$3.370.000	\$3.370.000	\$3.370.000
Depreciación de mobiliario		\$11.404.671	\$11.404.671	\$11.404.671	\$11.404.671	\$11.404.671
Depreciación de repuestos e imprevistos		\$2.522.490	\$2.522.490	\$2.522.490	\$2.522.490	\$2.522.490
Depreciación de maquinaria en período 5		\$211.628	\$211.628	\$211.628	\$211.628	\$211.628
Amortización de diferidos		\$4.343.845	\$4.343.845	\$4.343.845	\$4.343.845	\$4.343.845
Ley 1111: no aplica						
Valor en libros		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Utilidad antes de impuestos e intereses (UAIL)		-\$54.392.191	-\$27.415.215	\$51.112.079	\$90.635.101	\$188.955.207
Interés		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Utilidad antes de impuestos (UAI)		-\$54.392.191	-\$27.415.215	\$51.112.079	\$90.635.101	\$188.955.207
Ley 1429		0%	0%	25%	50%	75%
Tasa de impuestos		33%	33%	33%	33%	33%
Impuestos		\$0	\$0	\$4.216.746	\$14.954.792	\$46.766.414
UTILIDAD NETA		-\$54.392.191	-\$27.415.215	\$46.895.332	\$75.680.310	\$142.188.793
Depreciación del inmueble						
Depreciación de montaje, obras, preparación y mejoras						
Depreciación de maquinaria		\$3.370.000	\$3.370.000	\$3.370.000	\$3.370.000	\$3.370.000
Depreciación de mobiliario		\$11.404.671	\$11.404.671	\$11.404.671	\$11.404.671	\$11.404.671
Depreciación de repuestos e imprevistos		\$2.522.490	\$2.522.490	\$2.522.490	\$2.522.490	\$2.522.490
Depreciación de maquinaria en período 5		\$211.628	\$211.628	\$211.628	\$211.628	\$211.628
Amortización de diferidos		\$4.343.845	\$4.343.845	\$4.343.845	\$4.343.845	\$4.343.845
Ley 1111: no aplica						
Valor en libros		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Ingreso por préstamo	\$0					
Amortización a capital		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
-	0	0	0	0	0	0
Trámites para el arriendo (autenticación, diligencias, entre otros)	\$250.000					
Inversión en montaje, obras, preparación y mejoras	\$33.700.000					\$ -
Inversión en maquinaria, equipos, enseres y herramientas	\$71.633.706					\$ -
Inversión en mobiliario, equipamiento e imprevistos	\$27.015.743					
Inversión en repuestos	\$325.433					
Inversión en renovación de equipo						\$ -
Inversión en activos tangibles o gastos previos a la producción	\$43.438.453					\$0
Capital de trabajo	\$47.061.297					
Recuperación de capital de trabajo						
Flujo de caja neto	-\$ 223.424.632	-\$ 32.539.557	-\$ 5.562.581	\$ 68.747.966	\$ 97.532.944	\$ 164.041.427